



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

A COCRIAÇÃO DE VALOR NO BUSINESS-TO-BUSINESS ATRAVÉS DA
AUTOMAÇÃO DE MARKETING: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

AUTOR: Diogo Mattos

ORIENTADORA: Beatriz Casais

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING PORTO -07,2019

AGRADECIMENTOS

Durante a elaboração da presente dissertação de mestrado em gestão de *marketing* obtive inúmeras contribuições, assim como, a oportunidade de conversar com diversas pessoas que, direta ou indiretamente, me auxiliaram durante todo o processo de investigação, e, que por isso, dedico esta primeira página para as mencionar.

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais que, de forma incondicional, sempre me acarinharam e apoiaram em termos psicológicos e técnicos. Elementos fundamentais para me suportar nos momentos de maior dificuldade e desânimo, mas também por celebrarem comigo as alegrias vividas durante este percurso. A eles, o meu muito obrigado, eterno amor e carinho.

Seguidamente, agradeço ao Professor Doutor Ricardo Mena, diretor do IPAM Porto, por proporcionar aos seus alunos uma oportunidade única de crescimento não só, académico e profissional, mas também pessoal que acabaram por se tornar visíveis através da elaboração e finalização da tese de mestrado. Sou-lhe bastante grato por se mostrar sempre disponível e, principalmente, por todos os sábios conselhos partilhados.

Agradeço imensamente à Professora Doutora Mafalda Nogueira pela amabilidade, cuidado e apoio que me deu sempre que eu necessitei. Estando sempre presente nas “agruras e lamentos” que envolveram a minha investigação desde o início até o momento de sua finalização.

De forma especial, sou fortemente grato à Professora Doutora Beatriz Casais, minha orientadora, que, desde os momentos iniciais de indecisão e insegurança até ao final, sempre me apoiou e tranquilizou quanto à qualidade do trabalho realizado. Destaco ainda, toda a sua atenção e profissionalismo durante o processo de orientação, apresentando sempre as melhores alternativas para condução de um bom trabalho.

Agradeço ainda, aos amigos que me apoiaram e incentivaram, sempre, a continuar e, a dar sempre o meu melhor. Por fim, mas não menos importante, aos entrevistados e às pessoas que me permitiram a chegar até eles.

RESUMO

A presente investigação tem como objetivo principal perceber a existência da cocriação de valor no mercado *business-to-business* através da automação de *marketing*, identificando de que forma esta ocorre e evidenciando o papel da automação de *marketing* para este tipo de relacionamento.

Nesta senda, a cocriação de valor é contextualizada no terreno dos negócios, tendo como base do estudo duas importantes vertentes: a lógica dos serviços, e a lógica dominante dos serviços ou *SD-L*, que explicita de que maneiras é que as empresas, fornecedores e/ou parceiros e clientes interagem entre si e gerem o valor obtido através desse relacionamento.

Assim, é no âmbito da entrega de valor ao cliente, que se instaura o *Inbound marketing* como uma estratégia que extrai da audiência aquilo que ela necessita. Audiência esta, que anteriormente já tinha pesquisado determinado produto ou serviço e, que por isso, está mais suscetível à realização da compra.

É dentro deste contexto que se enquadra o *marketing* de Conteúdo *B2B* e as suas ferramentas de automação. A automação de *marketing*, confere às empresas a oportunidade de nutrir, classificar e acompanhar *leads* por todo o processo de venda para que seja possível garantir que o conteúdo é corretamente entregue ao *target* específico.

Tendo como plano de fundo o cenário apresentado, esta dissertação assenta numa metodologia qualitativa através da realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade a gestores de quatro organizações que utilizam o *inbound marketing* e a automação de *marketing* como ferramentas de negócio, de forma a conhecer os anseios e os contributos trazidos pela cocriação de valor no *b2b*.

Palavras-chave: Cocriação de valor; *business-to-business*; *inbound marketing*; marketing de conteúdo; automação de marketing.

ABSTRACT

The aim of this research is to understand the existence of value cocreation in the business-to-business market through marketing automation, identifying the way it occurs and emphasizing the role of marketing automation in this kind of relationship.

For this reason, it contextualizes the cocreation of value in the business field based on two important branches: the Service Logic (SL) and the Service Dominant Logic (SD-L) to explain in which way companies, suppliers and/or partners and customers interact and manage the value brought by this relationship.

Nevertheless, in this context of value cocreation, the inbound marketing methodology rises as a strategy to pull from the audience the things that it's needed. Audience that has already searched for a certain product or service and leans towards buying that stuff.

In this sense, the content marketing appears together with it's automation tools. Therefore, the marketing automation gives companies the opportunity to nurture, classify and follow leads throughout the selling process to guarantee that content is delivered to target correctly.

Having this scenario, this essay pretends to respond to the wishes and contributions brought by cocreation of value in b2b through a qualitative methodology with four in depth interviews realized with managers of companies that used inbound marketing and marketing automation as business tools for improvement.

Keywords: Cocreation of value; business-to-business; inbound marketing; content marketing; marketing automation.

INDICE

AGRADECIMENTOS.....	2
RESUMO.....	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUÇÃO	7
REVISÃO DE LITERATURA.....	10
2.1. A cocriação de valor.....	11
2.2. O Marketing de conteúdo	15
2.3. Automação de <i>Marketing</i> : definição e função	19
3. METODOLOGIA.....	27
3.1. Enquadramento metodológico	28
3.2. Os entrevistados	29
3.3. Recolha de dados	30
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4.1. O processo de cocriação de valor no B2B	36
4.1.2. A contextualização da cocriação de valor dentro das organizações	37
4.1.3. A exploração das relações empresariais	39
4.2. A prática do <i>inbound marketing</i>	41
4.2.1. A definição de <i>Inbound Marketing</i> na prática	42
4.2.2. O relacionamento com os clientes enquanto parceiros	43
4.2.3. Adequação aos 4 passos de implementação do <i>Inbound Marketing</i>	45
4.3. A gestão da automação de marketing	48
4.3.1. Presença da automação de marketing nas empresas.....	48

4.3.2.	A existência da personalização de valor na entrega do serviço.....	49
4.3.3.	Os resultados da aplicação da automação de marketing.....	50
5.	CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	54
5.2.	Conclusões gerais	54
5.3.	Contributos	56
5.4.	Implicações.....	56
5.4.1.	Implicações teóricas	57
5.4.2.	Implicações para a gestão	57
5.5.	Limitações e recomendações de investigação futura.....	57
6.	REFERÊNCIAS.....	59

ANEXOS

Tabela 4 – Comparativo de respostas das entrevistas.....	63 a 67
--	---------

ÍNDICE DE IMAGENS

2.2. Automação de Marketing: Definição e Função	20
Figura 1: Funil de Vendas original e transformado	22
Figura 2: Modelo de Funil de Vendas	23
Figura 3: Funil AIDA	24

ÍNDICE DE TABELAS

3.3.3. Recolha de dados.....	30
Tabela 1 – Guião de entrevistas semiestruturadas.....	32 a 34
Tabela 2 – Caracterização dos entrevistados.....	34
Tabela 3 – Adequação das respostas aos objetivos da investigação.....	35

INTRODUÇÃO

A cocriação de valor nos negócios é abordada dentro da lógica da economia em rede onde todas as partes interessadas de uma empresa participam conjuntamente na concepção e produção de um novo produto ou serviço (Grönroos, 2008). Nesse sentido, o papel dos diferentes atores no processo completo de cocriação de valor tornou-se de grande interesse. A partir daí, foram conduzidos estudos para explorar de que forma é que as empresas, fornecedores, consumidores, parceiros e outras organizações participam corretamente nessa relação em rede bem como, as aplicações propostas para o tema tanto no contexto *business-to-consumer (B2C)* como também, no *business-to-business (B2B)* (Järvinen e Taiminen, 2016).

A investigação conduzida por Grönroos (2008) conclui, por exemplo, que a interação entre fornecedores e consumidores é parte fundamental no processo de cocriação de valor entre as organizações e seus adeptos (criadores de valor). Essa interação é abordada na presente dissertação sobre duas importantes óticas: a da Lógica dos Serviços (SL) desenvolvida por Grönroos & Ravald (2010) e da Lógica Dominante dos Serviços (S-DL), explicitada por Vargo & Lusch (2004). O primeiro, preocupa-se em integrar os processos de consumo ao *marketing*, construído a partir da relação entre consumidores e fornecedores de serviço (empresas). O último preocupa-se com a cocriação de valor através da integração dos recursos dos fornecedores da empresa com outros recursos privados e públicos. Portanto, o que se considera decisivo para qualquer negócio é, aquilo que os clientes fazem para que os fornecedores produzam e, aquilo que os clientes interpretam como valor para eles (Grönroos & Ravald, 2010).

Dentro desta conjuntura é que se enquadra o *marketing* de Conteúdo e suas ferramentas de automação. A automação de *marketing*, dentro do contexto da automatização de processos, confere às empresas a oportunidade de nutrir, classificar e acompanhar *leads* (também conhecidos como contactos) em todo o processo de venda para, assim, garantir que esse conteúdo é entregue ao *target* corretamente (Järvinen e Taiminen, 2016).

A partir daí e com a evolução do marketing e das tecnologias, nomeadamente o marketing digital, o marketing de conteúdo e o *Inbound Marketing*, torna-se importante conceituar o marketing de conteúdo e o *Inbound Marketing* para então perceber de que forma empresas, clientes e fornecedores cocriam valor entre si tanto no B2C quanto no B2B (Cova & Salle, 2008).

Portanto, os fluxos de trabalho no marketing se resumem em 2 importantes vertentes: comunicação e tecnologia. No mercado B2C, o marketing de conteúdo foca-se na comunicação em suas diferentes plataformas: e-mail marketing, site, redes sociais, Youtube e mensagens de texto. Esses meios são tratados como uma espécie de “moeda” de troca, ou seja, mercadoria, natureza essa que só é vista em relacionamentos B2C (Kartajaya & Setiawan, 2017; Rowley, 2008; Torres, 2009; Wuebben, 2017).

No entanto, o marketing de conteúdo e o *Inbound Marketing* no mercado B2B se apresentam sob a ótica da tecnologia, onde a gestão dos processos de marketing e campanhas multifuncionais são instrumentos necessários. Ainda nesse sentido, a cocriação de valor por meio do serviço e da participação de cada interveniente no processo de geração de receita e/ou ROI, na redução de custos e obtenção de clientes melhores e mais fiéis a determinada marca (Content Marketing Institute, 2019; Cummins & Books, 2010). Ainda nesse sentido, todo e qualquer negócio dirigido ao B2B pretende promover a consciência de marca e favorecer a geração de “*leads*”, a interação e aumentar a aquisição de novos clientes. Isso também ocorre pelo processo de automação de marketing (Holliman & Rowley, 2014; Järvinen & Taiminen, 2016; Wong & Yazdanifard, 2015; Halligan & Shah, 2014).

Desse modo, essa presente dissertação identifica que apesar de a cocriação de valor B2B desempenhar um papel importante para o marketing de conteúdo e o inbound marketing, ela ainda não consegue resolver um problema: o acompanhamento dos leads até o fim do processo, ou seja, até o fechamento da venda e além (o pós-venda) (Järvinen & Taiminen, 2016).

Diante de todo o panorama acima exposto, torna-se necessária realizar uma investigação apurada sobre a relação entre a cocriação de valor no *business-to-business* (B2B) pela automação de *marketing* enquanto um processo que exige a participação dos fornecedores da empresa, da própria empresa enquanto prestadora de serviço, os seus recursos e, o cliente (neste caso, outras empresas) que também realizam um evidente papel na cocriação e entrega de valor através de suas ferramentas (Holliman & Rowley, 2014; Järvinen & Taiminen, 2016; Vargo & Lusch, 2009b) .

Portanto, o objetivo principal deste estudo é perceber se é possível existir cocriação de valor no *business-to-business* através da automação de *marketing*. Para ilustrar o fenómeno em estudo escolheram-se quatro empresas para implementar o método de estudo exploratório. Estas empresas representam bons exemplos de cocriação de valor no ambiente *business-to-business* com utilização prática de técnicas de automação de marketing e *inbound marketing*. As empresas escolhidas são: *BIZCARGO*, *Impacting Group*, *Resultados Digitais* e *Numatic International*.

Adicionalmente, este trabalho está dividido em quatro capítulos: o primeiro, apresenta o estado da arte sobre os temas propostos através da revisão de literatura; o segundo, trata da metodologia de estudo, onde são apresentados os métodos e as técnicas de recolha de dados que irão responder aos objetivos da investigação propostos; o terceiro capítulo dedica-se à apresentação e discussão de dados e dos resultados dos métodos e técnicas divulgados no anterior capítulo; o quarto capítulo revela as conclusões que retiradas sobre tudo o que foi discutido ao longo desta investigação e, expõe as limitações do estudo e recomendações para futuras investigações ao redor deste tema.

REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura contextualiza o leitor quanto à relevância e aplicabilidade da automação de marketing na cocriação de valor dentro do mercado *B2B*. Tal levantamento teórico é necessário uma vez que, grande parte da literatura disponível foca majoritariamente o mercado *Business-to-Consumer* (*B2C*), onde a cocriação de valor se torna mais evidente e, portanto, aplicável.

No entanto, através da presente revisão, ficará claro o quanto as empresas cocriam valor entre si e, até que ponto uma automação de *marketing* bem feita e aplicada poderá elevar cada vez mais as experiências de negócio nesse meio.

Assim sendo, esta seção está dividida em três grandes partes: 1. A cocriação de valor; 2. O *marketing* de conteúdo e o *Inbound marketing* e 3. A automação de *marketing*. A primeira parte situa o leitor a respeito da cocriação de valor nas duas perspectivas: uma dentro da Lógica Dominante dos Serviços (*SDL*) e a outra dentro da Lógica dos Serviços (*SL*) onde empresas, fornecedores, parceiros e clientes exercem papéis distintos, mas, fundamentas na cocriação do valor percebido no final dos processos, atuando em rede.

Adicionalmente, a segunda parte fornece um histórico do *Marketing* de Conteúdo passando pela sua origem, definição e função abordados de forma clara e objetiva. Da mesma forma, o *Inbound Marketing* é discutido como um conceito associado e auxiliar do *marketing* de conteúdo e, portanto, tornam-se parte da mesma narrativa.

Por fim, a última parte enaltece o conceito da automação de *marketing*, e demonstra como é que a cocriação de valor no *B2B* ocorre nesse contexto, onde processos estão alinhados e fluidos o suficiente para que a automação possa surgir. Seguidamente, considerada o futuro do *marketing* de conteúdo.

2.1. A cocriação de valor

Anteriormente, na época da agricultura e posteriores revoluções industriais, o que regia as leis da economia de mercado era a chamada Lógica Dominante dos Bens (GD-L) onde os fornecedores produziam os produtos e os consumidores apenas os compravam (Vargo & Lusch, 2009a).

Com a transição para a Lógica Dominante dos Serviços (SD-L), os consumidores passaram a interagir com os fornecedores durante o desenho do produto, bem como na sua produção, entrega e consumo. Por isso, certos investigadores passaram a tratar esse diálogo entre produtor e consumidor como cocriação ou coprodução (Payne, Storbacka, Frow, & Knox, 2009).

Entretanto, é importante evidenciar que a SD-L rejeita a comum distinção entre bens e serviços, apesar de considerar o relacionamento entre eles. Quando alguém adquire algum produto intangível (habilidades, conhecimentos ou processos), existe a intenção de utilizar aquele bem para um contexto particular para providenciar um serviço para um ou para outro (Vargo & Lusch, 2009a).

Ainda assim, a lógica dominante dos bens desconsidera o significado de valor e a maneira como ele é criado, interactivamente, através do comprometimento com outros atores, singularmente ou coletivamente, como organizações, recursos que são integrados por outros atores para criar serviço (Vargo & Lusch, 2009b).

Há dois recursos que estabelecem assertivamente essa distinção entre a lógica dominante dos bens e a lógica dominante dos serviços: *operand* e *operant*. Os recursos *Operand* são geralmente estáticos, que requerem que alguma ação seja exercida sobre eles para que então possam fornecer valor. Esses são geralmente aplicados aos bens de consumo, como os eletrodomésticos que precisam de ser preparados antes do seu uso. Os recursos *Operant*, em comparação, são aqueles capazes de agir sobre outros recursos para gerar valor, assim como o conhecimento e habilidades humanas que podem ser usadas nos atos de criação de valor. Os bens, nesse caso, requerem recursos

Operant para fazê-los e usá-los antes que o valor pretendido seja criado (Vargo & Lusch, 2009b).

Para além disso, o contraste entre a GD-L e a SD-L está justamente na base da troca a ser realizada. O valor é cocriado por uma combinação de esforços da empresa, dos seus funcionários, clientes, partes interessadas, agências do governo, e outras entidades relacionadas a qualquer troca exercida, porém, sempre determinada pelo beneficiário (S. L. Vargo, Maglio, & Akaka, 2008).

Por outro lado, numa abordagem mais focada no Marketing como é hoje e em suas tendências para os próximos anos, bens também transmitem serviços e conseqüentemente, tem valor em uso. Os serviços então a tornar-se numa proposta unificadora de qualquer relacionamento de negócios (Ballantyne & Varey, 2008).

Aqui é importante ressaltar que a cocriação e a coprodução de valor são termos distintos e não análogos como Vargo & Lusch (2009b) uma vez propuseram. Cocriação é uma forma distinta de colaboração, resultando em um valor único, onde uma ideia espontânea é alcançada através de interação dialética. Do contrário, coprodução envolve recursos conhecidos e capacidades requeridas. Logo, atividades dinâmicas de cocriação podem ocorrer dentro da rede de fornecedores, competidores e consumidores que trabalham juntos e competem ao mesmo tempo (Ballantyne & Varey, 2008).

Em oposição as teorias discutidas acima, em especial a da Lógica Dominantes dos Serviços, ou *SD-L*, proposta por Vargo & Lusch (2009a) está a Lógica dos Serviços ou *SL* que diz que os papéis dos diferentes atores apresentados na *SD-L* (consumidor e produtor) precisam ser melhor definidos bem como, considerar suas implicações para o Marketing, que será elaborado mais a fundo na próxima seção. Rejeita-se aqui a “velha máxima” que afirma que o cliente é sempre o cocriador de valor.

Na *SL* então, a coprodução e a cocriação de valor são termos opostos uma vez que valor, não é produzido, mas sim, os recursos pelos quais o valor

pode ser criado. Nessa lógica que surge a natureza interativa das atividades nos serviços, onde produção e consumo são processos simultâneos. Os clientes interagem com o processo de produção e acabam por se tornar participantes deste processo. Nesse sentido, os clientes podem ser considerados coprodutores dos mecanismos de distribuição do serviço, mas, não são coprodutores do valor incluído no uso desses mecanismos de distribuição de serviço (Grönroos & Ravald, 2011).

Nesta ótica, é fundamental notar que a cocriação de valor ocorre como consequência de uma ação conjunta entre fornecedor e consumidor e/ou cliente, onde o consumidor é o sujeito principal na sua própria criação de valor e, o fornecedor, enquanto prestador de serviços, reconfigura o seu próprio papel como facilitador na criação de “valor em uso” (do inglês *value-in-use*). As possibilidades do fornecedor ser um cocriador de valor eminente no processo de criação de valor do consumidor passam a ser limitadas se não houver, portanto, uma conexão entre estas duas partes. Logo, as interações e o processo de criação de valor conjunto podem ocorrer durante o relacionamento e, até mesmo, no decorrer do desenvolvimento, *design*, manufatura e entrega. Assim, no caso desta interação ocorrer, o consumidor participa como desenvolvedor, *co-designer* e coprodutor no processo do fornecedor (Grönroos & Ravald, 2011).

De volta ao *SD-L*, há também um modelo conceitual que pretende explicar a oferta de estratégias com precisão de modo a que as abordagens das soluções de *marketing* possam ser melhor desenvolvidas. Nesse modelo, a confecção de soluções resultam do processo de cocriação de valor que envolvem, também, fornecedores e consumidores num desenho diferente do proposto na *SL* (Cova & Salle, 2008).

Sob o ponto de vista da *SL* aplicada no *marketing*, o fornecedor não está apenas restrito a oferecer propostas de valor, ele também pode envolver-se ativamente nas experiências do consumidor, influenciando e contribuindo para o preenchimento de valor do consumidor (Grönroos, 2008).

Ainda, de acordo com Grönroos (2008) “o valor para o fornecedor da fundação de valor do consumidor é dependente do valor que o recurso tem para

esses mesmos consumidores (p.303)”. Por isso, do ponto de vista da gestão, a criação de “valor-em-uso” é um conceito fundamental para os fornecedores. Nessa lógica, uma empresa prestadora de serviço produz uma atividade de serviço e o consumidor assume o papel de coprodutor. No caso dos autosserviços, o papel do consumidor aumenta consideravelmente.

Num recente estudo, um novo modelo de cocriação de valor é proposto, contrastando com o modelo do “valor em uso” ou do “valor em troca” abordado nas teorias SL e SD-L. Este modelo inovador, intitulado de “criação de valor em interação”, diferentes papéis dos atores são considerados em plataformas interativas (Ramaswamy & Ozcan, 2018).

Desta forma, de acordo com esses autores, a cocriação pode ser definida como a “promulgação da criação internacional através de ambientes de sistema (concedidos por plataformas interativas), acarretando compromissos de agenciamento e organizações estruturantes” (p.200). Portanto, os autores chamam à atenção para a interação entre as agências interativas de atores e a rede estruturada e interativa de ambientes de sistema. Entende-se por atores, aqueles cujo papel é englobado pelo consumidor convencional, mas, também, pelo papel de produtor.

Num mundo cada vez mais digital, este modelo de cocriação de valor torna-se, assim, relevante uma vez que, por interfaces interativas surgem as redes sociais, os *sites*, *blogs* e, mais recentemente, a realidade virtual: *Internet das Coisas (IoT)*, inteligência artificial e as demais tecnologias. Estas plataformas de interação passam a representar um sistema integrado de cocriação de valor, desde as tradicionais esferas dos bens e experiências de entrega de serviço, a troca de experiências bens e serviços, até às experiências de consumo de bens e serviços.

Sintetizando as teorias sobre a criação e cocriação de valor presentes nas diversas literaturas, evidenciando aquelas aqui mencionadas, é possível identificar dois grandes grupos de teorias. O primeiro grupo considera a cocriação na lógica dos negócios, incluindo a lógica dominante dos serviços como uma fonte de inovação para os negócios, ou seja, o contexto influencia a cocriação de

valor. Logo, existem três esferas de ação importantes: o consumidor, o cliente comum, a empresa e o fornecedor. Já, o outro grupo, dá exclusivamente ênfase à cocriação no relacionamento entre empresas e seus clientes (*B2C*), mas também, atribui atenção especial ao relacionamento entre empresas distintas (*B2B*), sendo este, o foco da dissertação aqui exibida (Alves, Fernandes, & Raposo, 2016).

Este segundo grupo, desenvolvido por Alves, Fernandes e Raposo (2016) como agrupamento quatro, é de extrema relevância para a presente revisão de literatura pois, considera a lógica dominante dos serviços como um impulsionador para inovação na cocriação de valor e nos relacionamentos de negócio. Mais do que isso, essa é a lógica mais adequada para a aplicação do *marketing* de conteúdo e *inbound marketing* dentro do mercado *B2B*, conforme será abordado nas próximas seções deste levantamento teórico.

2.2. O Marketing de conteúdo

O *marketing* de conteúdo, por si só, não é um termo novo, no entanto, a popularização da expressão surge mais recentemente com os avanços tecnológicos e, consequente adaptação ao meio digital.

A noção do que é conteúdo, propriamente dito, surgiu no mundo editorial onde palavras, imagens e animações se traduziam em algo de interesse do público que procurava nos jornais e nas revistas respostas para os seus anseios (Holliman & Rowley, 2014).

Dentro desse contexto inicial, já é possível perceber uma das naturezas do conteúdo que hoje compõe a sua definição e aplicação. Há a necessidade de se partilhar material relevante por entre os diferentes canais disponíveis no meio digital, como *sites*, *blogs* e redes sociais. Para além disso, há ainda a natureza de *publisher*, típica das revistas, muito presente no trabalho do produtor de conteúdo (Wuebben, 2017).

Uma outra perspetiva em relação a essa natureza multimédia do conteúdo reside na definição do termo como um produto digital e que, por conta disso, adquire uma natureza de mercadoria, porém, distribuída por meios digitais. Tais meios incluem, para além dos já citados por Wuebben (2017), as notícias

digitais, jornais eletrônicos, *e-books*, diretórios *online*, *download* de músicas, jogos e atualizações de pacotes de *software* (Rowley, 2008).

Ainda nesse sentido, Torres (2009) aponta o *marketing* de conteúdo como uma das ferramentas disponíveis na *Internet* para aplicar uma estratégia de Marketing. No entanto, Rowley (2008) enfatiza que, apesar de estar inserido no *e-marketing*, o conteúdo digital não tem de estar restrito a distribuição exclusivamente nesse meio. Por uma questão de taxonomia, o *e-marketing* é considerado como uma vertente da comunicação de *marketing* e, por isso, complementa outras ações do *marketing mix* como: relações públicas, publicidade e patrocínios.

De igual modo, pode considerar-se que o *marketing* de conteúdo é uma abordagem estratégica que se baseia na criação e distribuição de conteúdo relevante de forma a gerar valor e ser consistente com o objetivo principal de incentivar alguma ação por parte do consumidor (Content Marketing Institute, 2019).

Estas perspectivas abordadas nos parágrafos anteriores, também é percebida quando se define que o marketing de conteúdo nada mais é do que criar, selecionar, distribuir e ampliar conteúdo útil, relevante e de interesse por parte da audiência. O objetivo é de criar um diálogo com as pessoas e a maneira mais profunda de estabelecer essa conversa é através do “jornalismo de marca” ou “publicações de marca” (Kartajaya & Setiawan, 2017).

Resumidamente, o *marketing* de conteúdo é o uso do conteúdo em volume e qualidade suficientes para garantir que o consumidor se relacione com uma marca, empresa ou produto porque se identificou com a sua proposta de valor (Torres, 2009).

Em termos práticos, o conteúdo pode ser aplicado em seis maneiras diferentes: localização, personalização, emoção, diversificação de abordagem, cocriação, confiança e por fim, ética e honestidade. Afim de atender aos propósitos dessa seção da revisão de literatura, o foco será na personalização, cocriação e confiança (Wong & Yazdanifard, 2015).

Por personalização Wong & Yazdanifard falam em “individualidade inclusiva” onde os consumidores são tratados como indivíduos que querem sentir que fazem parte de um grupo. Por isso os autores enfatizam que os profissionais de *marketing* devem criar conteúdo personalizado com base nas necessidades de cada consumidor. E assim, como Wubben e Rowley, eles também afirmam que a evolução tecnológica das plataformas digitais surgiu como um meio de criar conteúdo rico e atrativo, sendo mais fácil influenciar o comportamento e a percepção dos consumidores. Sendo enaltecido por eles como um benefício único para as organizações.

Do ponto de vista da cocriação e confiança, os autores também reafirmam o papel das novas tecnologias para a construção de consumidores *online* onde os mesmos trocam ideias sobre bens e serviços consumidos por eles. Da mesma forma, afirma que há uma relação entre empresas e consumidores onde um ajuda o outro na operação do negócio, criando um senso de pertença. Assim, o consumidor tem mais confiança nas empresas que ouvem as suas necessidades e ideias, na mesma lógica proposta pela *SD-L* citada na secção anterior. Ainda, nesse sentido, a cocriação traz benefícios às organizações, tais como: adiciona valor aos novos produtos, aumenta a capacidade para intuições dos consumidores, desenvolve bom relacionamento com o cliente e minimiza os riscos.

Nesse campo da entrega de valor ao cliente, é que se instaura o *Inbound Marketing* como uma estratégia que puxa da audiência aquilo que eles necessitam. Audiência esta que, por sua vez, já pesquisou anteriormente certo produto ou serviço e, que por isso, está mais suscetível a compra (Järvinen & Taiminen, 2016).

No âmbito da formulação do conceito de Torres aliado à de Holliman & Rowley (2014) a criação de valor está presente na produção de conteúdo. E o conteúdo, por sua vez, é uma componente chave das técnicas de *Inbound Marketing*, conceito central, para a interação entre consumidores, marcas e entre marcas, por si só.

Os mesmos autores sugerem ainda que os consumidores atuais já não aceitam mais serem interrompidos por uma marca ou serem “empurrados” alguma coisa pela qual sequer andam a procura. A realidade é que os consumidores atuais já não querem mais serem interrompidos por uma propaganda ou, assediado por vendedores. Eles querem ser ajudados. Portanto, o *Inbound Marketing* é uma estratégia que “puxa” as pessoas para partilhar informação relevante, criando conteúdo útil, e aplicável (Halligan & Shah, 2014).

Num estudo recente feito no mercado *B2B* nos Estados Unidos, foi detetado que 93% das organizações de maior sucesso no segmento estão extremamente comprometidas com uma estratégia de *marketing* de conteúdo (Handley & Murton Beets, 2019). Por isso, o *inbound* foi apontado como uma técnica efetiva e gradualmente adotada por muitas empresas pois, apenas entrega aquilo que o consumidor quer comprar.

Em outras palavras, *Inbound Marketing* é um método utilizado para atrair, interagir e encantar as pessoas de modo a fazer crescer o negócio que oferece valor e constrói uma relação de confiança a longo prazo. Este método é considerado o melhor caminho para comprar, vender e servir os consumidores, de modo a ser benéfico para os dois lados da negociação (HubSpot, 2019).

Essa é a mesma lógica que diz que ambos (empresa e consumidores), estão a cocriar valor ao integrar recursos para benefício individual e coletivo, e nesses processos, aprendendo como servir melhor uns aos outros. Os consumidores, dentro do ambiente do *inbound*, são tratados como “parceiros” de negócios ou simplesmente, “cocriadores” de valor. Isso é nada mais que a essência da lógica dominante dos serviços (*SD-L*) de Vargo & Lusch (2009a).

Ao considerar a perspectiva do *Inbound Marketing* da HubSpot (2019) como já descrita acima, também se percebe um ciclo de entrega de valor através dos seus três estágios: atração, interação e encantamento, estado o consumidor no centro de tudo. Nesse sentido e na lógica dominante dos serviços e seus recursos *operant*, o *inbound marketing* funciona melhor quando o consumidor auxilia no programa de marketing e a empresa pode trabalhar colaborativamente com o consumidor de modo a gerar valor. Ou seja, essa metodologia é muito mais

efetiva e completa quando os clientes de uma empresa são vistos como parceiros de *marketing* ou simplesmente cocriadores de valor (Vargo & Lusch, 2009a).

Se uma empresa qualquer deseja sobressair na aplicação do *inbound*, Vargo & Lusch (2009a) sugerem que ela deva seguir quatro grandes passos dentro da lógica dominante dos serviços: nutrir a coprodução e cocriação de valor com o consumidor; abrir o diálogo com o mesmo; reconhecer que o valor é único e inerente a cada cliente; e, por último, abraçar a aprendizagem, ou seja, perceber o mercado e o consumidor.

Nesta senda, tendo em conta os diferentes aspetos tratados nesta seção referentes ao marketing de conteúdo e à sua ferramenta auxiliar, o *inbound marketing*, ficou ainda mais evidente o papel da cocriação de valor como um elemento conectivo da rede formada entre empresas, consumidores e seus diversos intervenientes.

Na próxima seção, será esclarecida de que forma a entrega de valor está presente nesse relacionamento entre empresas e, irá, também, evidenciar a automação de *marketing* como solução principal para personalizar as melhores soluções para o momento mais adequado da relação.

2.3. Automação de *Marketing*: definição e função

Infinitas são as definições para a automação de *marketing*, pois é um tema complexo para ser atribuir um conceito em poucas palavras. No entanto, uma das definições mais completas e atuais que existem, diz que a automação de *marketing* é um *software* para automatizar processos de *marketing*, tais como: segmentação de clientes, integração de dados do consumidor e gestão de campanhas. A escolha da solução adequada irá ajudar a focar no consumidor e acelerar os compradores dentro do funil de vendas (Bagshaw, 2015).

Não obstante, a automação de *marketing* pode ser considerada também, como uma oportunidade para as empresas na nutrição, classificação e acompanhamento de *leads* em todo o processo de venda e, assim, garantir que o conteúdo é entregue ao *target* corretamente. Portanto, a automação de *marketing* é uma plataforma que facilita, automatiza e mensura as tarefas e fluxos de

trabalho do *marketing*, tais como *e-mail marketing*, *landings pages*, *site*, redes sociais, mensagens de texto e *Youtube* (Järvinen & Taiminen, 2016; Rothman, 2015).

Igualmente, a automação de *marketing* pode ser defendida como uma tecnologia para gerir todos os processos do *marketing*, assim como, campanhas multifuncionais automaticamente através de diferentes canais. Nesse sentido, torna-se fundamental ressaltar que o uso desse programa é mais eficaz quando integra os departamentos de *marketing* e vendas afim de atender o objetivo principal da automação: aumentar as receitas, gerar um maior retorno sobre o investimento (*ROI*) para a empresa e tornar a equipa de *marketing* mais ágil (Salesforce, 2018).

Apesar disso, ao decidir utilizar uma plataforma de automação, as empresas enfrentam também um grande dilema: qual é o melhor momento para utilizar um *software* desse gênero? A resposta para esta questão é a mais direta possível pois se uma empresa produz conteúdo efetivo via *inbound marketing* e consegue gerar novos *leads* de forma fluida e, ao mesmo tempo, quer escalar o negócio esta é a hora exata de adotar a automação de *marketing* e nutrir esses *leads* qualificados para os transformar em clientes (Halligan & Dharmesh, 2014).

Portanto, fica claro uma forte conexão das práticas da automação com o *inbound marketing* e o *marketing* de conteúdo. A principal vantagem é que a automação facilita o envio de mensagens personalizadas de “1 para 1”, fazendo com que a comunicação da marca fique muito mais forte. Dessa maneira, o foco é maior na qualidade das mensagens de uma campanha de *marketing*. A equipa de *marketing*, por sua vez, consegue gerar mais valor ao captar dados e interesses dos clientes prospectos, sem “empurrar” soluções que nem sequer são procuradas, como já mencionado na seção anterior (Patel & Puri, 2016).

De igual modo, é possível dizer que a customização e a personalização automática das atividades do *marketing mix* são elementos centrais à automação de *marketing* e mais do que isso, tem as suas raízes no relacionamento *B2B*. Como consequência da adoção de um *software* de automação, as empresas aumentam sua taxa de conversão (*CTR*), *cross* e *up-selling*, e a taxa de retenção,

assim como, sugere a Salesforce (2018). Portanto, é importante reforçar também que a automação de *marketing* complementa áreas como *marketing* interativo ou direto através da adição de processos automatizados (Heimbach, Kostyra, & Hinz, 2015).

A personalização da mensagem está intrinsecamente relacionada com a construção de um eficaz funil que integre vendas e *marketing*. Na literatura existe uma infinidade de modelos propostos para o funil de vendas, porém, há um modelo especialmente interessante que propõe e explica um funil de aquisição de clientes, parte vital no *marketing* de qualquer empresa.

O algoritmo proposto por D'Haen & Van Den Poel (2013) é desenhado para tornar o processo de tomada de decisão menos arbitrário ao fornecer *prospects* baseado em modelo. Além disso, garantem que o algoritmo funciona num ambiente *B2B* e usa a atual base de clientes da empresa para prever os *prospects*. Ele contém ainda um ciclo de *feedback* para melhorar o processo de desenvolvimento preditivo iterativo, o que segundo eles é muitas vezes omitido em certas investigações.

O funil de aquisição de clientes é normalmente dividido em quatro partes (o cinza mais escuro da figura abaixo). A maior parte é a entrada do funil chamada de *suspects*, que são todos os novos clientes em potencial disponíveis. A segunda parte, imediatamente a seguir, são os *prospects*, aqueles *suspects* que já foram selecionados dentro de algum critério. Logo depois vem os *leads*, que são os *prospects* que serão qualificados e contactados pela equipa de vendas. Os *leads* tornam-se então clientes, a etapa final do funil.

No funil proposto por D'Haen & Van Den Poel (2013), representado pela parte cinza clara da figura 1 abaixo, mais *prospects* serão selecionados, porém, serão de alta qualidade. O tempo ganho ao aumentar a lista de *prospects* deve ser reservado para melhor qualificá-los. Ademais, *leads* mais qualificados, levam a uma maior taxa de conversão de clientes. Investigações mostram que uma menor taxa de conversão aumenta o custo de aquisição de clientes. Por outro lado, aumentar a taxa de conversão também irá diminuir o custo de aquisição de clientes.

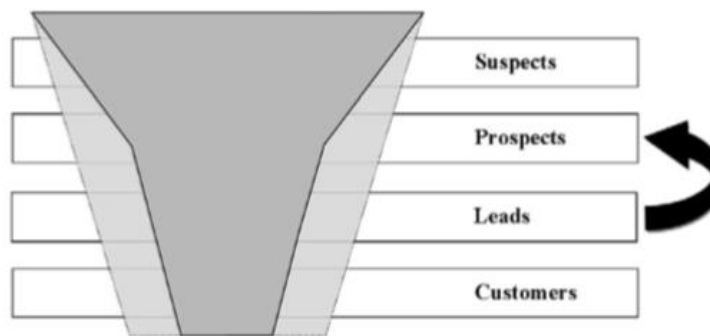


Figura 1: Funil de vendas original e transformado (D'Haen & Van Den Poel, 2013)

Em oposição a este modelo (figura1) de aquisição de clientes apresentado, está o modelo de Järvinen & Taiminen (2016). Ele nasce de uma necessidade de mercado identificada pelos autores. Pois, enquanto o *marketing* de conteúdo e as táticas de automação de *marketing* prometem oportunidades para as vendas no *B2B*, muito pouco se conhece relativamente a como empresas que trabalham no *B2B* podem alterar essas ferramentas para guiar os potenciais compradores envolvidos nos diferentes estágios do processo de vendas no *B2B*.

O funil de vendas de Järvinen & Taiminen, apresentado na figura 2 abaixo, leva o processo mais além pois, não termina na aquisição de clientes. Os autores propõem o funil de vendas como um ciclo onde os clientes atuais podem entrar novamente pois servem como *target* para recompra, *upselling* e *cross-selling*. Assim sendo, como os clientes podem ocupar qualquer posição no funil, a última etapa é renomeada como acordos (*deals*).



Figura 2: Modelo de funil de vendas estendido (Järvinen & Taiminen, 2016)

Em cada parte desse novo funil de vendas, existem aspetos vitais a serem considerados. Na primeira transição, de *suspects* para *prospects*, é imprescindível notar que vendedores *B2B* serão beneficiados ao focar na qualidade dos *suspects* e não na quantidade. Os autores reforçam ainda que, em comparação com outros métodos, os *suspects* conseguidos através de *marketing* de conteúdo são mais prováveis de serem qualificados como *prospects*. Na segunda parte, de *prospects* a *leads*, é importante notar o *marketing* de conteúdo oferece novas oportunidades aos vendedores *B2B* para facilitar o processo de qualificação de *leads*. Na fase final, de *leads* a acordos, fica clara a urgência no contacto dos vendedores com os clientes afim de que os mesmos não abandonem o funil (Järvinen & Taiminen, 2016).

Numa outra perspetiva, também muito presente no marketing de conteúdo, considera-se o ciclo do consumidor através da nutrição de *leads*. A nutrição de *leads*, como já descrita parcialmente pelos funis acima expostos, é uma abordagem de construção de relacionamento que dá suporte ao processo de compra com a distribuição de informação relevante até que o cliente prospeto esteja pronto para ser transferido para a equipa de vendas (Michiels, 2008).

A nutrição de *leads* proposta por Michiels é feita dentro das quatro fases do ciclo do comprador e/ou consumidor denominado *AIDA* (Atenção, Interesse, Desejo, Ação), um dos mais antigos modelos propostos por E. St. Elmo Lewis, em 1898 e desenvolvidos por Cohen (1987), para definir toda a jornada do consumidor da procura por uma solução até a efetivação da compra. Nesse funil, o conteúdo impacta diretamente na efetividade da campanha de nutrição de *leads*. Dessa forma, as melhores táticas entregam o conteúdo certo, no momento certo, pelo meio correto, como ilustrado na figura 3 abaixo e explicado a seguir.

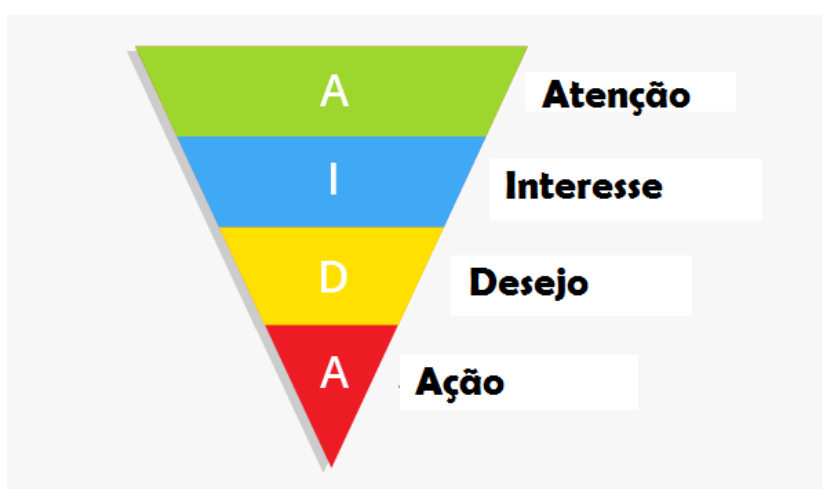


Figura 3: Versão do Funil AIDA (Cohen, 1987)

Na fase de atenção, o conteúdo de nutrição de *lead* é usado para influenciar na identificação dos problemas e necessidades do *prospect*. O conteúdo levanta desafios chave, mas não inclui, mas não deve incluir publicidade ou promoção de produtos. No interesse, os *prospects* procuram por soluções internas e externas que preencham a sua necessidade. Nesse momento é preciso determinar se ele tem orçamento, necessidade, autoridade, ou cronologia para interação destes com conteúdo em troca de informações dadas mediante preenchimento de formulário *online* ou inquérito.

Na fase seguinte, o desejo, os *prospects* procuram pelas soluções de diferentes fornecedores e de fontes mais detalhadas de informação. Nessa fase é fundamental começar a oferta de publicidade e promoções. Na última etapa: ação, os *prospects* avaliam as soluções propostas pelos diferentes fornecedores

de serviços e escolhem aquele que lhe deu mais conhecimento e informação para solucionar o que eles determinam como solução ideal. É nesse momento que a empresa tem de oferecer treino e guias de melhores práticas e material de apoio no momento de pós-vendas.

De acordo com a Salesforce (2018), o caminho do *prospect* a venda no *B2C* é muito mais voltada para o conhecimento do produto, sem passar pelos múltiplos pontos de contacto do funil *B2B*. Isso significa, sob o ponto de vista da automação de *marketing*, um processo de nutrição de *leads* que constrói consciência da marca e, ao mesmo tempo requer um rápido processo de vendas com pouco ou nenhum envolvimento do departamento de vendas.

O tempo em que o *prospect* demora para tomar uma decisão de compra e ser passado as vendas no funil do *B2B* também pode ser considerado uma das grandes barreiras a adoção de um *software* de automação por parte das empresas.

Um estudo relativamente recente realizado pela empresa de consultadoria *McKinsey*, aponta que um cliente *B2B* utiliza regularmente seis diferentes canais de interação ao longo da sua jornada de decisão. Desses canais, 65% vão sair frustrados da jornada por experiências inconsistentes. E, na hora de fechar acordos, na parte final do funil de vendas proposto por Järvinen & Taiminen, dois terços deles são perdidos antes que um processo formal de requerimento de proposta (*RFP*) seja preenchido (Lingqvist, Lun Plotkin, & Stanley, 2015).

Mesmo diante desses números e condições descritas pela pesquisa acima, a automação de *marketing* ainda parece uma boa opção. Segundo o estudo realizado pela *SiriousDecisions*, publicado na *AdAge* (2014), sem a ajuda de um programa de automação, funções como personalizar a mensagem em escala seria humanamente impossível.

Para além disso, a mesma pesquisa constatou que a adoção da automação de *marketing* pelas organizações tem um crescimento anual de 22%. Isso prova ser uma solução promissora e fornece um incentivo a adoção do *software* (Kantrowitz, 2014).

É importante notar ainda que, a automação de *marketing* só falha porque não existe uma base sólida no topo do funil colocada para suportar o meio do funil. Pois, muitos profissionais de *marketing* incluem a automação antes de ter um solo fértil para que a nutrição de *leads* prospere e “dê frutos”. Uma automação de *marketing* efetiva leva tempo, esforço e recursos para ser implementado e mantido a fim de gerar receita (Cummings & Books, 2010).

No relatório do *CMI*, o *e-mail marketing* e a automação foram considerados duas das grandes tendências para 2017 e, a atual literatura mostra que ainda permanece assim. Esta previsão diz que muitas empresas utilizam a automação de forma errônea e que a maioria das empresas *B2B* muda de *e-mail marketing* diretamente para a automação, mas utilizam apenas 10% das funcionalidades disponíveis no *software* (Pulizzi, 2016).

Sendo assim, e por todas as características e aplicações de *marketing* de conteúdo descritas até aqui, fica cada vez mais evidente a importância da automação do *marketing* na fluidez desse processo e na geração de *leads*, nas vendas e na cocriação de valor ao longo de toda a jornada.

Fica claro que uma automação de *marketing* feita corretamente não só melhora a produtividade e agilidade dos processos do *marketing* como também gera *leads* qualificados, aumentando consequentemente a conversão em vendas. Resumidamente, um correto programa de *software* de automação reduz sensivelmente a sobrecarga do *marketing*, tornando mecânico os processos antes feitos manualmente.

Devido a todos os dados e teorias discutidas nessa revisão de literatura, o próximo capítulo irá explicitar de forma detalhada quais serão as metodologias adequadas para responder à questão proposta nessa presente dissertação. Bem como, as metodologias mais adequadas para responder aos objetivos principais e específicos deste trabalho.

3. METODOLOGIA

Considerando os pressupostos discutidos no estado da arte da revisão de literatura anteriormente apresentada, a Lógica Dominante dos Serviços (*SD-L*) é considerada por 95% dos autores citados, uma lógica predominantemente presente nos negócios e, mais especificamente, no *marketing*. Os serviços são a peça unificadora em toda e qualquer relação de negócios, tal como citado por Ballantyne & Varey (2008).

Para além disso, a *SD-L* está totalmente integrada na lógica do *Inbound marketing*, principalmente no ambiente *B2B* uma vez que, empresas e clientes estão integrados num único sistema económico, integrando recursos para benefício coletivo e individual (Grönroos, 2008; Vargo & Lusch, 2009b).

A fim de resolver o problema do acompanhamento dos *leads* até ao fim do processo de vendas (Järvinen & Taiminen, 2016), a cocriação de valor *B2B* tem de estar presente na automação de *marketing* de modo a que seja feito o alinhamento correto entre as equipas de *marketing* e de vendas. Apenas através desse meio, os processos do *marketing* vão poder ser geridos de forma rápida e fácil, aumentar a conversão de *leads* e, consequente a retenção de clientes, mas, mais importante ainda, o retorno sobre o investimento (*ROI*), um indicador de extrema importância para toda e qualquer organização.

Portanto, o principal objetivo deste trabalho reside na exploração do contributo da automação de *marketing* nas empresas, de forma a reduzir os desperdícios de tempo de trabalho e de tempo pessoal da equipa de *marketing*, bem como, o aumento da receita da empresa.

Sendo assim, o objetivo geral desta investigação foca-se em discutir a cocriação de valor *B2B* pela automação de *marketing*. Os objetivos específicos são prioritariamente dois: identificar de que forma a cocriação de valor acontece em um relacionamento *B2B* e, evidenciar o papel da automação de *marketing* no funcionamento eficaz daquela relação empresarial.

3.1. Enquadramento metodológico

Com o propósito de atender a cada um dos objetivos específicos acima mencionados, a metodologia mais coerente a ser utilizada é qualitativa com caráter exploratório uma vez que, para avaliar o relacionamento entre os pressupostos do tema desta investigação não há nenhum recurso que necessite ser medido e/ou quantificado.

Toda e qualquer ação realizada está intrinsecamente presente nas atividades rotineiras de uma organização, portanto, nenhuma iniciativa que vise obter dados estatísticos se faz necessária para este propósito. Para além disso, é fundamental que haja uma interação entre o investigador e as organizações, representadas por seus gestores de *marketing*. E essa interação também não pode ser mensurada, apenas observada na prática e, seguidamente analisada a fundo por meio da filtragem dos dados recolhidos em campo.

Portanto, é importante ressaltar que a melhoria de resultados, especificamente de receita das empresas (*ROI*) por meio da utilização de uma ferramenta de automação de *marketing* não serão considerados na subsequente análise de resultados. Tais resultados constituem elementos quantitativos, quando o principal objetivo deste estudo é avaliar a cocriação de valor que se relaciona diretamente com comportamentos e interações entre os intervenientes de uma organização.

Logo, esta dissertação tem como objeto de estudo, empresas que possuam um relacionamento *B2B*, uma vez que o *marketing* é um dos principais departamentos de uma organização e, é ele que ajuda a garantir as receitas e todo o sucesso de qualquer estratégia executiva, partindo assim do ambiente acadêmico para a prática nos negócios. Para compreender o fenómeno relatado acima, e, atender à metodologia escolhida, pretende-se conhecer como as empresas operam ao nível de automação de *marketing* e utilização do *inbound marketing* durante a cocriação de valor. Neste sentido utiliza-se do método de entrevistas como suporte ao estudo qualitativo.

3.2. Os entrevistados

As quatro empresas com operações no *B2B* selecionadas para este estudo exploratório são: o *BIZCARGO*, uma startup de *Marketplace* portuguesa na área da logística e de transporte; a *Impacting Group*, uma empresa portuguesa com diversos negócios focados no mercado digital e com presença Internacional; a *Resultados Digitais* a maior empresa de *marketing* digital do Brasil e, por fim, a *Numatic International Iberia*, uma empresa portuguesa fabricante de equipamentos de limpeza profissional.

Tais empresas referidas foram selecionadas de forma a atenderem a todos os objetivos propostos para a investigação. Por isso, cada empresa teve um critério particular e, ao mesmo tempo, único de seleção. O *BIZCARGO* por ter uma plataforma robusta de automação, onde mesmo não estando diretamente focada no *marketing*, tem critérios especiais de segmentação de clientes. Já, a *Impacting Group* e *Resultados Digitais* foram escolhidas porque estão diretamente envolvidas com o *inbound marketing* e com a automação de *marketing* como ferramenta interna de serviço para vender ao cliente. A *Numatic* utiliza o *inbound marketing* e a automação de *marketing* como forma de relacionamento com seus parceiros e clientes por meio da cocriação de valor.

Essa opção reside no facto das relações entre os diferentes intervenientes da cocriação de valor: empresas, fornecedores, clientes e partes envolvidas, é tão intrincada e específica de cada organização que apenas uma profunda análise da situação atual de cada uma pode explicitar de que forma ela ocorre. Para mais, a agilidade e eficácia da aplicação do *marketing* de conteúdo e/ou *inbound marketing* numa empresa só pode ser avaliada se houver uma visão por dentro do negócio. Bem como, o nível de maturidade e influência de um *software* de automação na rotina do local e sua pertinência no relacionamento entre colaboradores e meio exterior.

3.3. Recolha de dados

Relativamente à técnica aplicada, em auxílio, ao método escolhido, foram conduzidas quatro entrevistas semiestruturadas em profundidade com os gestores de *marketing* das organizações selecionadas. As mesmas realizaram-se de forma híbrida, sendo uma presencial e as restantes três através do *Skype*, com recurso de vídeo e voz, tendo a duração entre 20 e 40 minutos. Assim prosseguirá com cada um dos quatro gestores propostos. É possível conferir na tabela 2, no final desta secção, uma caracterização dos quatro entrevistados.

As entrevistas, enquanto dados primários recolhidos, foram semiestruturadas a fim de dar uma certa liberdade ao entrevistado para que possa falar mais a fundo e abertamente sobre as questões propostas mas, ao mesmo tempo, contar com um guião de perguntas de modo a garantir que o tema central desta investigação não perder e, principalmente, atender ao objetivo principal e específicos atribuídos neste estudo.

O guião, conforme apresentado na tabela 1, ao fim desta secção, está organizado em quatro colunas da seguinte forma: na primeira coluna encontram-se as categorias de análise que definem cada parte da entrevista. Essas categorias correspondem respetivamente a cada subcapítulo ou sessão da revisão de literatura. A segunda coluna reflete a primeira, ou seja, dispõem-se as perguntas que melhor se relacionam com aquela categoria. A terceira, intitulada objetivos, representa os pressupostos teóricos de cada subcapítulo da revisão que serão avaliados através das perguntas daquela categoria de análise. A quarta e última coluna apresenta os autores que defenderam os objetivos colocados na coluna anterior (3) enquanto teoria.

Nesse sentido, as três categorias analisadas são: 1) O processo de cocriação de valor no B2B; 2) A prática do *inbound marketing* e 3) A gestão da automação de *marketing*. Cada pergunta feita dentro das três categorias teve alguns objetivos a serem alcançados. Os objetivos para a categoria 1 foram: contextualizar a cocriação de valor e explorar as relações empresariais. Para a categoria 2 foram: definir o *inbound marketing*, verificar se o *inbound marketing*

realmente melhora os resultados de uma empresa por meio da cocriação de valor, discutir como os clientes são tratados dentro da rede de relacionamento e identificar se as empresas seguem os quatro passos de implementação do *inbound* sugeridos pela SD-L. Já para a terceira e última categoria, os objetivos foram: perceber se existe automação de *marketing* dentro da organização, verificar se há personalização na entrega do serviço ao cliente, confirmar se o uso da automação de *marketing* realmente melhora os resultados e, perceber se há alguma desvantagem na automação de *marketing*.

É fundamental destacar nesse ponto, para as quatro organizações entrevistadas, as perguntas feitas foram exatamente as mesmas a fim de não influenciar os resultados deste estudo, de forma a não favorecer mais uma que outra empresa. *A priori*, todos os processos partem da mesma base teórica de automação de *marketing*, já discutida durante a revisão de literatura.

Por se tratar de uma metodologia qualitativa, a presente dissertação baseia-se numa abordagem indutiva pois utiliza a teoria existente para formular o seu tema e os seus objetivos, utilizando proposições conceituais para desenhar uma estrutura que dirigiu a subsequente análise de dados (Lewis, Saunders & Thornhill, 2009).

Da mesma forma, como parte desse procedimento de análise indutiva, foi feita uma análise de conteúdo temática por categoriais, atribuindo perguntas que preenchessem as teorias discutidas na revisão de literatura e, como consta no guião de entrevistas da tabela 1 abaixo e na tabela 4 do anexo, onde foi realizada uma súmula dos principais pontos das respostas de cada entrevistado (Lewis *et al.*, 2009).

No próximo capítulo, todas as informações recolhidas pela metodologia, métodos e técnicas aqui mencionadas serão devidamente analisadas, interpretadas e discutidas ponto a ponto. Só assim, toda as proposições e objetivos definidos até aqui serão validados e, os seus benefícios claramente expostos para uma futura utilização por parte dos profissionais de *marketing* nas suas empresas e por estudantes universitários e investigadores, nos futuros estudos e investigações em relação ao tema.

TABELA 1 – GUIÃO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

CATEGORIA	PERGUNTA	OBJETIVO	REVISÃO DE LITERATURA
Introdução	<ul style="list-style-type: none"> Agradecimento pela contribuição e participação Explicação sobre o âmbito da entrevista: tema/título Consentimento para gravação da conversa para que seja plenamente fiel a tudo o que for dito e como foi dito com fins académicos 	Receção e boas vindas e informações sobre a tese e gravação da conversa	
1 – O processo de cocriação de valor no B2B	<ol style="list-style-type: none"> Ao pesquisar o site de vocês, percebi que atuam tanto no mercado B2B, quanto no B2C, qual é o mais demandante, ou seja, qual dos mercados necessita a maior quantidade de recurso? Refletindo sobre o relacionamento da sua empresa com seus clientes, pode dizer que existe cocriação de valor? Se existir, pode especificar quem são os intervenientes e de que forma ela atua? Se não, qual o motivo? Qual é o principal valor que a sua organização entrega ao cliente? 	<ul style="list-style-type: none"> Contextualizar a cocriação de valor dentro das organizações Explorar as relações empresariais 	Ballantyne & Varey, 2008; Vargo & Lusch, 2004;2009; Grönroos & Ravald, 2011; Grönroos, 2008; Alves, Fernandes & Raposo, 2016; Ramaswamy & Ozacan, 2018

2 – A prática do Inbound Marketing	<p>6. Conhece o termo Inbound Marketing?</p> <p>6.1. Se sim, acredita que os seus clientes compreendem o que é?</p> <p>6.2. Se não, tem uma ideia do que seja?</p> <p>7. Pode dizer então que “cocria” valor com os seus clientes por meio de uma atividade Inbound?</p> <p>8. De que maneira o seu serviço (inbound/conteúdo) é diferente de outras ofertas desse mesmo produto?</p> <p>9. Quais são as etapas ou fases de entrega do seu serviço?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definição de Inbound Marketing Discutir até que ponto os clientes são tratados como parceiros de negócio e de marketing durante o processo de cocriação de valor Identificar se a empresa em questão segue os 4 passos para implementação do Inbound sugeridos pela SDL 	Torres, 2009; Vargo & Lusch, 2004; Vargo & Lusch, 2009a; Halligan & Shah, 2014; Handley & Murton Beets, 2019; Wuebben, 2017; Rowley, 2008; Holliman & Rowley, 2014; Wong & Yazdanifard, 2015;
3 – A gestão da automação de marketing	<p>10. Na sua empresa há alguma iniciativa oferecida aos clientes para facilitar o trabalho da equipa de marketing no sentido de minimizar a sobrecarga de trabalho, agilizando os processos?</p> <p>10.1. Se existir, como tem sido os resultados da implementação dessa alternativa para ambos os lados, para o cliente e para vocês?</p> <p>10.2. Se não, quais são os principais desafios para vocês na entrega de soluções ao cliente e internamente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Perceber se existe automação de marketing dentro da organização Verificar se há personalização na entrega do serviço e de que maneira é feita Confirmar se o uso da automação com os clientes tem ajudado na facilitação do trabalho do marketing e no aumento da receita para o cliente. 	Vargo & Lusch, 2009a; Halligan & Shah, 2014; Patel & Puri, 2016; Wuebben, 2017; Rowley, 2008; Holliman & Rowley, 2014; Järvinen & Taiminen, 2016; Wong & Yazdanifard, 2015; D’Haen & Van Den Poel, 2013; Heimbach, Kostyra, & Hinz, 2015
Pergunta final	11. De tudo o que foi discutido dentro desse tema, tem algo que eu não o tenha perguntado e que ache relevante comentar?	Finalizar a entrevista e compreender se há algo interessante que não tenha sido abordado pelas perguntas	
Finalização da	Agradeço novamente pelas respostas e contribuição a minha tese, terá acesso aos	Agradecer e fornecer a possibilidade de acesso aos	

entrevista	resultados dessa conversa através da dissertação finalizada se assim desejar.	resultados obtidos	
------------	---	--------------------	--

TABELA 2 – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Entrevistado	Empresa	Função	Perfil
Rui Barros	<i>BIZCARGO</i>	Diretor Executivo	Licenciado em Engenharia Informática, com ênfase em Engenharia de Software, desenvolveu durante 20 anos investigação no INESC TEC em empresas privadas e administração pública. Atua há 3 anos e meio nesta função, sendo responsável por gerir todo o negócio de acordo com as diretrizes dos principais acionistas da empresa.
Pedro Roque	<i>Impacting Group</i>	Cofundador	Licenciado em Engenharia pela Universidade do Minho, está há 12 anos a frente da empresa e também atua como cofundador e proprietário da <i>Impacting S.A.</i>
Lígia Alface	<i>Resultados Digitais</i>	Gerente de conta de parceiros	Pós-graduada em Gestão e Marketing Desportivo, atua há 4 anos nesta função com foco em desenvolver estratégias de venda centradas no consumidor para os parceiros chave da empresa.
Nuno Barata	<i>Numatic International</i>	Diretor Geral	Licenciado em Economia pelo ISEG-UTL, pós-graduado em Marketing Digital pelo IPAM e Mestrado em Direção de Marketing pela Universidade Politécnica de Madrid, atua nesta função há apenas 8 meses, mas já exerceu outra função de destaque na empresa como gerente regional em Portugal. Tem paixão por análise de processos empresariais com especial relevo aos que estão relacionados com integração de sistemas CRM nas organizações e implementação de estratégias de Marketing Automation em Workflows definidos para cada atividade empresarial.

TABELA 3 – ADEQUAÇÃO DAS RESPOSTAS AOS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Objetivos	Pergunta da entrevista
1. Discutir a cocriação de valor B2B pela automação de marketing	1, 6, 7 e 10
2. Identificar de que forma a cocriação de valor acontece em um relacionamento B2B.	1,2,3,5,6,7, 8 e 11
3. Evidenciar o papel da automação de marketing no funcionamento eficaz daquela relação empresarial.	9,10 e 11

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como consequência da aplicação da metodologia apontada anteriormente, este capítulo tem como objetivo apresentar e discutir as respostas recolhidas nas quatro entrevistas semiestruturadas realizadas, fundamentando as mesmas nos pressupostos teóricos discutidos na revisão de literatura e nos objetivos da presente dissertação.

Assim sendo, as próximas linhas deste trabalho estão divididas em três secções que correspondem a cada uma das três categorias de análise explicitadas no guião. Cada secção, por sua vez, foi dividida em subsecções que representam por si só os objetivos propostos para determinado grupo de perguntas. A discussão de dados terá por base o próprio guião, apresentado na tabela 1 acima, onde estão explicitadas as categorias de análise e a tabela 4 que contém uma súmula do principal de cada resposta, segundo, a transcrição completa realizada à parte, utilizando a tabela 3 como base de correlação com os objetivos da tese.

4.1. O processo de cocriação de valor no B2B

Para avaliar o processo de cocriação de valor no relacionamento entre empresas (*B2B*) foi essencial estabelecer objetivos que respondessem à teoria apresentada e comentada na revisão de literatura desta dissertação. De forma a evidenciar na prática se, tais conceitos pré-estabelecidos por autores de renome na área, como Vargo & Lusch (2004), a principal fonte de todo esse capítulo, seriam conformadas ou refutadas pelos exemplos reais das organizações investigadas. Portanto, com esse propósito, os objetivos analisados na subsecção que se segue são: a contextualização da cocriação de valor dentro das organizações (4.1.1) e, a exploração das relações empresariais (4.1.2) em cada uma das quatro empresas estudadas.

4.1.2. A contextualização da cocriação de valor dentro das organizações

Relativamente à primeira categoria do guião, que compreende o processo da cocriação de valor dentro das organizações, os entrevistados responderam que o mercado *B2B* tem configurado a orientação de onde grande parte dos seus recursos internos se destinam, mesmo havendo participação no *B2C*. E pela comparação de respostas feita na tabela 4, esse enquadramento das empresas no mercado *B2B* pode ser comprovado pela teoria da Lógica Dominante dos Serviços no sentido de esta ser um impulsionador para inovação na cocriação de valor e nos relacionamentos de negócio (Alves, Fernandes & Raposo, 2016).

Pode perceber-se, igualmente, concordância em relação à existência de cocriação de valor nas relações com o cliente, como evidenciado pelas respostas dos entrevistados. Esse relacionamento com o cliente existente nas quatro Organizações analisadas é confirmado pela teoria dos recursos *Operant* propostos por Vargo & Lusch (2009b) pois, as empresas em questão fornecem os seus recursos para serem associados aos recursos do cliente para, assim, gerar valor por meio de conhecimento e habilidades humanas, ou seja, o trabalho de todos os colaboradores da empresa envolvidos em determinada prestação de serviços.

Nesse sentido, a cocriação de valor no *B2B* tem um papel fundamental pois, segundo Ballantyne & Varey (2008), para que essa relação ocorra nesse mercado, é necessário que haja uma rede formada entre fornecedores de serviço, concorrentes e consumidores, que ao mesmo tempo acabam por competir e trabalhar juntos. No caso da empresa *BIZCARGO* esse facto verifica-se pelas ações realizadas na plataforma por parte dos diferentes intervenientes do processo. Fornecedores de serviços colocam à disposição os seus percursos e condições, por outro lado, os clientes procuram as soluções que melhor os atendem e, o *BIZCARGO* adiciona ainda, opções para facilitar essa escolha, tal como confidenciado pelo seu gestor aquando da entrevista.

Essa verificação também ocorre com a empresa *Numatic*, a quarta empresa entrevistada, que de igual modo atua no segmento *B2B*. Segundo o seu diretor geral, existem três participantes ativos no processo de cocriação de valor: a própria *Numatic*, enquanto fornecedora de serviços, as outras empresas que atendem e, por último, o consumidor final que vai comprar através das outras empresas. E com a finalidade de atender a esses dois públicos, eles trabalham com dois tipos de *marketing*, como o próprio gestor diz e pode ser observado na tabela 4: **“é feito um marketing específico para o parceiro e é feito um marketing específico para quem vai usar o produto. Temos dois tipos de marketing. No caso particular da venda doméstica, a pessoa normal, pessoa física, vai comprar o aspirador a loja, a essa pessoa fazemos um marketing de notoriedade. Muito Facebook, muito anúncio no Facebook, portanto o Facebook ads é a nossa principal ferramenta para chegar a notoriedade das pessoas. Agora, o que é que também tentamos fazer para o lojista: usamos o digital para lhe dar coisas que não lhe dão as outras marcas”**.

A mesma interação pode ser observada na literatura quando Ramaswamy e Ozcan (2018) falam em “criação de valor em interação”, que nada mais é do que a participação de várias agências de atores no processo de cocriação, porém através de um sistema interativo. Neste caso, o *Marketplace* corresponde exatamente a esse termo pois o *BIZCARGO* enquanto intermediário, facilita esse processo de cocriação, o que também pode ser confirmado através da entrevista realizada: **“há uma conversa com clientes e fornecedores de serviço na busca por uma melhor solução”**.

Portanto, além de existir cocriação de valor durante todo o relacionamento do *BIZCARGO* com os seus clientes, localizados essencialmente no mercado *business-to-business*, todos os intervenientes apontados pela literatura científica participam ativamente na procura e escolha das melhores soluções para suas necessidades de logística e transporte. Mais do que isso, há um benefício claro e mútuo que permite a sustentabilidade da plataforma enquanto *Marketplace*, conforme pode ser notado na opinião do seu responsável: **“Os benefícios dados aos clientes são: capacidade de maior transferência em transportes;**

contratação; suporte a informação; um conjunto de facilidades para reduzir tempo na procura e redução da incerteza no geral”.

Já, no caso da *Impacting Group* e da *Resultados Digitais*, que atuam nos dois mercados, a cocriação de valor também é observada na relação entre a empresa, os seus clientes e parceiros de negócio, essenciais a todo e qualquer relacionamento no *marketing* como defendido por Grönroos (2008). Portanto, a cocriação de valor está sempre presente em todo e qualquer relacionamento com o cliente, seja ele consumidor final ou outras empresas como os serviços prestados por essas duas entrevistadas mencionadas nesse parágrafo.

O facto de existirem nessas empresas, a atuação nos dois ramos de atividade, *B2B* e *B2C*, é justificado pela teoria que explica a cocriação na lógica dos negócios onde a lógica dominante dos serviços é uma inspiração para os negócios, permitindo, também, que exista cocriação de valor em ambos os mercados (Alves, Fernandes & Raposo, 2016). Ou seja, o contexto da oferta de serviços permite que as relações entre os intervenientes aconteçam independente do meio, e mais do que isso, acabam por influenciar a própria cocriação de valor.

É igualmente relevante ressaltar, no caso da *Impacting Group*, em específico, uma vez que existe um conglomerado de várias outras organizações sob a responsabilidade do grupo, cada uma delas tem ações específicas em determinado segmento de mercado, como por exemplo o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), o *e-mail marketing*, *push notifications*, *sms* entre outros; e que por esse motivo, precisam de ultrapassar vários processos internos para cocriar valor naquilo que é entregue ao cliente final.

4.1.3. A exploração das relações empresariais

Um outro fator salientado no processo de cocriação da *Resultados Digitais*, é a presença do que eles chamam de “venda complexa”, ou seja, não é necessário haver distinção entre um mercado e outro para que o serviço seja entregue e o valor coproduzido ou cocriado. Isso pode ser comprovado quando Lígia Alface, gerente de contas da empresa diz: **“Eu não te diria que a gente separa tanto o nosso foco para *B2B* ou *B2C*, mas sim para venda**

complexa". A ajuda dada pela *Resultados digitais* a esse tipo de cliente com venda complexa, segundo ela, é muito maior do que quando se focam em um segmento ou no outro (Grönroos & Ravald, 2011).

Mas, ao mesmo tempo em que prezam por aquele tipo de venda, percebem a necessidade do cliente estar, também, envolvido na produção do serviço final entregue pela *Resultados digitais*. Desta forma, o recurso que a empresa tem a oferecer como solução para o problema do seu cliente é ao mesmo tempo a fundação de valor para ele. O consumidor atingirá aí, o patamar de cocriador desse mesmo valor gerado pelos recursos da empresa (Grönroos, 2008).

O uso destes recursos é o que também se observa no caso da *Numatic Iberia* que, por ser uma empresa subsidiária que atua conjuntamente com a *Numatic Espanha* tem um sistema evidente de partilha de recursos, como confirma Nuno Barata: **"o que nós fizemos basicamente é uma partilha de recursos"**. Esse caso, também configura os recursos *operand* em oposição aos recursos *operant* de Vargo e Lusch (2009a) pois, por se tratar de equipamentos de limpeza profissional requerem fabricação e preparação para venda a outras empresas, ou seja, necessitam que uma ação prévia atue sobre eles para que assim possam gerar valor ao cliente. Portanto, mesmo necessitando de preparação dos seus recursos para comercialização, é possível perceber nas respostas de Nuno, a clara e profunda relação de cocriação de valor existente com seus parceiros de negócio, outras empresas e clientes.

No entanto, vale a pena aqui ressaltar que, os dados mostram claramente a lógica do "valor-em-uso" defendida por Grönroos & Ravald (2011) onde a cocriação ocorre como um valor conjunto entre fornecedor e consumidor e, portanto, ambos são tratados como "parceiros" de negócio. Essa parceria então, pode ser notada ao longo de todas as relações comerciais referidas nas entrevistas, mesmo naquelas empresas que atuam nos dois mercados: *B2B* e *B2C*.

Em resumo, o fenómeno da cocriação de valor está contido em todas as respostas, pois todas elas demonstram a real interação entre empresas, fornecedores, parceiros e clientes, o que Alves, Fernandes e Raposo (2016) chamam de ‘os três esforços importantes de ação’. Para além deste facto, confirmam também os serviços como proposta unificadora de qualquer relacionamento de negócio, tal como apontam Ballantyne e Varey (2008). Ou seja, o fornecedor de serviços não só oferece propostas de valor, como também se envolve na experiência do consumidor com ele (Grönroos, 2008).

Assim sendo, relativamente aos objetivos propostos por essa categoria de análise evidenciada pelo guião no quadro 1 e pela comparação de respostas do quadro 3, pode-se inferir que todos eles são devidamente confirmados na prática das empresas no seu relacionamento com o cliente. Em outras palavras, foi possível compreender o contexto da cocriação em todos os negócios, seja que área for, como também, foi possível explorar essas relações existentes.

Quanto aos objetivos de investigação propostos aquando da exposição da metodologia e colocados no quadro 2 em correspondência com cada pergunta feita nas entrevistas, infere-se que, por esta categoria uma pertinência de todas as respostas com o primeiro objetivo específico dessa dissertação: Identificar de que forma a cocriação de valor acontece num relacionamento *B2B*. Foi identificado assim que a cocriação ocorre com a participação de empresa, fornecedores, parceiros, outras empresas e clientes que juntos trabalham para a entrega do valor final, ou seja, do serviço requerido. Logo, a partir da correspondência direta com a literatura feita ao longo dessa sessão, todos os pressupostos teóricos foram comprovados com a atividade das quatro empresas referidas.

4.2. A prática do *inbound marketing*

Com o intuito de perceber como é a prática do *inbound marketing* dentro de cada uma das quatro empresas estudadas, foram igualmente definidos quatro objetivos que atendessem ao que foi apresentado pelos autores de referência

para o tema e, conforme o discutido durante o estado da arte desta investigação, mas que também demonstrasse, igualmente, na prática se a teoria é válida ou não. Para tal, os objetivos traçados, que de igual modo são subsecções dessa parte, foram: definir o *inbound marketing* na prática (4.2.1), discutir o relacionamento com os clientes enquanto parceiros de negócio (4.2.2), e por fim, identificar a adequação das empresas aos 4 passos da implementação *inbound* (4.2.3).

4.2.1. A definição de *Inbound Marketing* na prática

Ao considerar-se as ações de *marketing* de conteúdo e *inbound marketing*, observa-se um profundo conhecimento acerca do conceito de *inbound marketing* dentro do contexto de seus serviços. Nas empresas entrevistadas, na sua grande maioria, o *inbound marketing* faz parte das atividades realizadas, seja para facilitar internamente o trabalho da equipa de *marketing*, seja para oferecer serviços aos clientes por meio de ações *inbound* no *site* da empresa. No caso da *Numatic International*, por exemplo, as iniciativas de *inbound marketing* encontram-se temporariamente suspensas por um ajuste que precisa de ser feito na plataforma que mantém o *site* ativo, mas que se mostrou por diversas vezes durante a entrevista como um instrumento necessário para a fluidez do negócio, conforme será consolidado mais à frente nesta secção. Essa unanimidade acerca do conceito, então, foi o que também ressaltou o estudo de Handley e Murton Beets (2019) em que 93% das organizações de maior sucesso nos *EUA* estão muito comprometidas com uma estratégia de *marketing* de conteúdo. Apesar de se tratar de realidades e públicos diferentes, mas a preocupação com o serviço é a grande referência em questão nesse momento.

No entanto, é possível inferir das respostas que tem de haver um certo nível de educação e informação por parte dos clientes acerca do *inbound*, antes de existir qualquer relação de troca de valor. Na *Impacting Group*, por exemplo, percebe-se que, na maioria dos casos, o cliente também procura por essa “aculturação” do *inbound* antes de os procurar, conforme citado por seu cofundador: **“Temos casos que preparamos, formamos o cliente, fazemos um**

período em que estamos a alimentar o cliente com esse conteúdo e fazer o trabalho por ele e por vezes preparamos depois o cliente para ele dar seguimento a esse processo. Ou seja, damos as ferramentas, damos o processo, formamos o cliente e às vezes depois o cliente depois leva esse trabalho do lado dele. E muitos outros casos o cliente não quer, não tem competência e não quer nem fazer por não querer internalizar esse tipo de situação e nós prestamos esse serviço”. De igual modo, a gestora de contas da *Resultados Digitais* coloca que: **“A gente educa desde o começo assim, desde quando ele não é cliente a gente já começa a educar sobre Inbound”**.

Isso é explicado por Wong e Yazdanifard (2015) quando divulgam que os consumidores, enquanto indivíduos, tem necessidade de fazer parte de um grupo onde haja troca de serviços por meio de conhecimentos em *Inbound Marketing*. Porém, no caso da *Resultados Digitais* e da *Numatic* já se observa uma procura por nutrir o cliente com informação relevante sobre o tema para que o mesmo possa participar do processo de criação de valor em conjunto com a empresa.

Entretanto, unicamente no caso da *BIZCARGO*, percebe-se que há uma ausência de entendimento a respeito do *inbound marketing* e suas mais valias, bem como, não existe qualquer menção à utilização da automação de marketing enquanto uma solução adequada a esse meio. Rui Barros, a certo momento da entrevista, chegou a afirmar que o *inbound marketing* existe de forma indireta quando à segmentação de clientes, ou seja, a geração de *leads*, é feita por meio da própria plataforma quando colocam seus serviços disponíveis e que podem assim oferecer aos clientes uma gama de opções.

4.2.2. O relacionamento com os clientes enquanto parceiros

Durante as entrevistas, foi importante notar nas organizações, a existência da cocriação de valor com o cliente por meio de técnicas do *inbound marketing*. Dessa forma, percebe-se que a metodologia do *inbound marketing* é mais efetiva porque os clientes e/ou consumidores são tratados como parceiros de negócio e, portanto, cocriadores de valor (Vargo & Lusch, 2009a). Isso também pode ser comprovado na teoria de Torres (2009) que diz que o *marketing*

de conteúdo é o uso do conteúdo em volume e qualidade suficientes para garantir que o consumidor se relacione com uma marca, empresa ou produto pelo facto de ser identificado com a sua proposta de valor. Ou ainda, quando se diz que a criação de valor está presente na produção de conteúdo (Holliman & Rowley, 2014).

A teoria de Torres, por exemplo, também é observada quando Lígia Alfaced, da *Resultados digitais*, afirma que: **“o maior valor que a gente vê o cliente gerando é ele ter resultado e permanecer e ser um cliente satisfeito que indica, que se mantém aí usando a nossa ferramenta”**. Ou seja, o cliente identificou na empresa o valor que ele procurava e por isso, quis manter o relacionamento com a empresa. Isso também está presente na literatura quando Järvinen e Taiminen (2016) dizem que a audiência quando vai ao encontro de uma empresa para obter os seus serviços, já pesquisou anteriormente por ela e sabe o que vai adquirir.

Ainda neste âmbito, é possível inferir-se que a cocriação de valor é benéfica para qualquer Organização pois, adiciona valor aos novos produtos, aumenta a capacidade para as intuições dos consumidores, desenvolve bom relacionamento com o cliente e minimiza os riscos (Wuebben, 2017; Rowley, 2008). Para além disto, as respostas comprovam que a lógica dominante dos serviços de Vargo e Lusch (2004) é um impulsionador para a inovação na cocriação de valor. Segundo Alves, Fernandes e Raposo (2016), a *SD-L* é a lógica mais adequada para aplicação do *marketing* de conteúdo e *inbound marketing* dentro do mercado *B2B*.

Relativamente à rotina de trabalho das empresas, é possível perceber-se uma característica única e inerente as ações de *marketing* de conteúdo e *inbound marketing* que é o facto do conteúdo digital não estar intrinsecamente ligado às ações virtuais, mas sim, abertos a outras redes de distribuição (Rowley, 2008). Esse facto torna-se evidente, por exemplo, no caso do BIZCARGO, quando Rui Barros afirma que a divulgação da plataforma é feita pelas redes sociais de maneira a promover as vantagens de estar presente no BIZCARGO a fim de atrair mais fornecedores de serviço que identifiquem esta oportunidade como única. De

certa forma, pode-se identificar ações de *marketing* de conteúdo quando da da plataforma pois as redes sociais, segundo Wuebben (2017) também são considerados um canal de comunicação com o público. Em outras palavras, o que ocorre nesse caso também é a utilização do digital como um complemento de outras ações de promoção, publicidade e relações públicas, conforme o divulgado por Rowley (2008). Ou ainda, no caso *Numatic* quando Nuno comenta a sua relação com os lojistas como um fator de diferenciação: **“A minha grande diferenciação é dar ao lojista tudo que as outras marcas não dão. Promovo as lojas via Facebook e ofereço-lhe outros serviços de marketing e publicidade”**.

Das respostas para a questão 9, é possível perceber duas coisas: uma, é a forma como os clientes e consumidores interagem com as empresas. Atualmente, eles querem ser ajudados e procuram as informações que os vão ajudar na tomada de decisão, como previsto na teoria de Halligan & Shah (2014). Da mesma forma, apesar da diversidade existente nos dados, infere-se uma correspondência das etapas de entrega descritas por cada entrevistado com os pressupostos conceituais de Vargo & Lusch (2009a). Segundo esses autores, para se destacar na aplicação do *inbound marketing* toda a empresa deve seguir quatro passos dentro da lógica dominante dos serviços: nutrir a coprodução e cocriação de valor com o consumidor; abrir o diálogo com o mesmo; reconhecer que o valor é único e inerente a cada cliente; e por último, abraçar a aprendizagem obtida até então.

4.2.3. Adequação aos 4 passos de implementação do *Inbound Marketing*

Ao analisar as fases de entrega de serviços de *inbound marketing* de todas as empresas infere-se que a *Resultados Digitais* e a *Impacting Group*, seguem uma lógica estruturada e que mais se aproxima pelo previsto na teoria de Vargo & Lusch (2009a). Segundo o cofundador da *Impacting*: **“Esse tipo de projetos, normalmente enquadra-se nas nossas empresas na *impacting digital*, que é uma empresa de consultadoria. A metodologia que temos definida se inicia com um workshop que envolva as pessoas que realmente**

vão conseguir acrescentar e colocar todas as necessidades do cliente. E depois dali sai quase um caderno de encargos ou uma especificação do que que será o potencial projeto e o que é que se pode fazer e o valor que se vai acrescentar. E daí depois fazemos uma entrega com metodologias mais ou menos standard do mercado. E por fim, é mais execução e a relação com o cliente.” Já a *Resultados Digitais*, por exemplo, segue uma metodologia própria denominada de “máquina de crescimento” que contém cinco passos fundamentais para o relacionamento dos parceiros e clientes com a sua ferramenta por meio do *inbound marketing*: **“O primeiro passo, por exemplo, é ele começar a gerar lead de uma forma que antes ele não gerava. O segundo passo é ele começar a se relacionar com esses leads de uma forma mais automatizada e inteligente e o terceiro passo é ele começar a usar esse relacionamento e essa geração de lead pra uma inteligência comercial e o quarto passo é ele começar a vender mesmo”**. Numa outra lógica a *Numatic*, nas suas ações de automação, propõe que toda a interação com o seu *website* siga o processo do *Inbound* em que o consumidor precisa de ser informado durante todas as fases de entrega do serviço, tal como o seu diretor geral coloca: **“o meu objetivo principal do *automation* muitas vezes não é vender, o meu principal objetivo do *automation* é educar o valor”**.

Ao traçar um paralelo com o que a teoria de Vargo e Lusch (2009a) descrevem como as quatro etapas de implementação do *inbound marketing*. Na literatura, os quatro passos são: 1) nutrir a coprodução e cocriação de valor com o consumidor; 2) abrir o diálogo com o mesmo; 3) reconhecer que o valor é único e inerente a cada cliente; e por último 4) abraçar a aprendizagem. Compreende-se que, mesmo por vezes não seguindo a mesma ordem proposta pelos autores, mas em algum momento cada fase acontece. No segundo passo da chamada “máquina de crescimento” da *Resultados digitais*, por exemplo, a empresa inicia um relacionamento com o *lead* de forma diferenciada que, mesmo por meio da automação, corresponde ao diálogo com o consumidor proposta também no segundo passo daqueles autores. Ou seja, há uma clara evidência prática e real daquilo que está previsto na literatura. No caso da *Numatic*, a quarta fase da

teoria está muito relacionada com a própria proposta das ações da empresa de **“educar o valor”** nas suas diversas ações de *inbound*.

Em resumo, ao considerarmos os objetivos estabelecidos para essa segunda categoria de análise face às respostas obtidas por todos os entrevistados, infere-se uma vez mais uma correspondência total com aquilo que foi previsto e discutido na revisão de literatura e estado da arte. O *inbound marketing* mostrou-se como um conceito de fácil conhecimento e utilização por parte de todas as organizações e seus responsáveis. Verifica-se também que o *inbound marketing* é realmente uma estratégia que melhora os resultados de uma Organização por meio da oferta de valor. Isso foi explicitado por Lígia Alface ao afirmar que na *Resultados Digitais*, o cliente tem resultados com a sua utilização. Para além disto, em vários momentos das entrevistas, foi discutido o nível alto de influência dos clientes como parceiros de *marketing* durante o processo de cocriação de valor. E por fim, as quatro etapas de implementação do *inbound marketing* previsto na literatura estão presentes em todas as organizações, de uma forma ou de outra, ou seja, com algumas adaptações de acordo com o caso, mas de facto existem.

No que se refere à correspondência dos objetivos desta dissertação as perguntas feitas nas entrevistas de acordo com o guião, observa-se uma adequação em dois dos três objetivos. Primeiramente, ao objetivo geral de discutir a cocriação de valor *B2B* pela automação de *marketing*, as perguntas 6, 7 e 10 correspondem a este objetivo pois demonstram, na prática, que por meio da utilização do *inbound marketing* e, consequente automação de *marketing* existe cocriação de valor, estando presentes todos os intervenientes: empresa, parceiros, fornecedores de serviço e clientes ou consumidores. Por outro lado, apenas a pergunta 10 corresponde tanto a este primeiro objetivo como, também, ao último, para evidenciar o papel da automação de *marketing* no funcionamento eficaz daquela relação empresarial, o que será também discutido mais a fundo na próxima sessão desta discussão de dados.

4.3. A gestão da automação de marketing

Da mesma forma que as secções anteriores, esta parte pretende identificar como funciona a gestão da automação de *marketing* dentro das quatro Organizações investigadas. Por isso, as próximas linhas estão subdivididas de acordo com cada um dos três objetivos traçados para esta identificação face à teoria discutida na revisão de literatura. Logo, as três subsecções estão divididas da seguinte forma: a primeira pretende perceber se existe automação de *marketing* dentro das empresas (4.3.1), a segunda, refere-se à verificação da existência de personalização na fase entrega do serviço e, de que modo esta é realizada (4.3.2), e por fim, a terceira subsecção, pretende confirmar se a utilização da automação de *marketing* tem trazido resultados para todos os intervenientes da empresa (4.3.3).

4.3.1. Presença da automação de marketing nas empresas

No que se refere à automação de *marketing* especificamente, a última categoria de análise, todos os entrevistados responderam que utilizam a automação de *marketing* como ferramenta de integração entre os departamentos de *marketing* e de vendas, para a agilização dos processos do *marketing* (redução de desperdício de tempo) e ainda, outras melhorias. Essa característica foi também, observada por Järvinen e Taiminen (2016) ao afirmarem que a automação de *marketing* é uma plataforma que facilita, automatiza e mensura as tarefas e fluxos de trabalho do *marketing*. Este quesito da possibilidade de medir a efetividade das ações foi uma das vantagens mencionadas pela empresa *Numatic* através da resposta que se pode observar na tabela 4. A empresa *Resultados Digitais*, por sua vez, também confirma as literaturas mencionadas acima quando diz que ao adotar a automação de *marketing*, o cliente **“começa a ter mais controle sobre o que ele faz, consegue medir de forma mais eficiente os resultados do que ele tá investindo, consegue impactar o trabalho de marketing e o trabalho de vendas, consegue aumentar a produtividade dele porque várias coisas que ele tem feito a mão ele faz automático e além de tudo isso ele consegue provar valor da área de**

marketing para a diretoria.” Já Pedro Roque é enfático em afirmar que: “são raros os casos onde a automação não acrescenta valor ao negócio”.

4.3.2. A existência da personalização de valor na entrega do serviço

Um outro fator igualmente importante e, claramente identificado nas respostas referentes à automação de *marketing* é a presença da personalização das mensagens do *marketing*, o que faz a comunicação de marca exponencialmente mais forte (Halligan & Shah, 2014). Isso pode ser compreendido na lógica do suporte estratégico oferecido ao cliente pela *Resultados Digitais* ou ainda, na percepção daquilo que é valor para o cliente, tal como praticado na *Impacting Group* quando procuram conhecer e adequar a entrega do valor que tem pelo *inbound marketing*. A empresa *BIZCARGO*, de certa forma, também consegue fazer com que o cliente contrate aquilo que precisa através de sua plataforma de *marketplace*. Logo, a customização automática das atividades do *marketing mix*, de acordo com a *Salesforce* (2018) são elementos centrais para a automação e, possui raízes no relacionamento *B2B*. Outro fator importante para perceber é o facto de que apesar de não utilizarem a automação de *marketing* para agilizar processos do *marketing*, o seu gestor considera a plataforma como facilitadora no que toca à redução da presença de “falsos” clientes e de tempo de negociação, fator crucial dentro do ramo da logística.

Sendo assim, analisando todo o processo de automação de *marketing* das quatro empresas entrevistadas ainda é possível inferir-se um outro ponto importante, o da qualificação e nutrição de *leads* durante o funil de vendas, como discutido na revisão de literatura. Por sua vez, a empresa *Numatic* tem um forte processo de acompanhamento e qualificação de *leads* estruturado de forma a acompanhar os *leads* durante todo o funil. Porém, reforça que o mais importante para eles é o *marketing* de permissão, ou seja, quando os *prospect* os autorizam a utilizar os seus dados para lhe oferecer melhores ofertas e fidelizá-los como clientes. Patel e Puri (2016) colocam isso quando dizem que a equipa de *marketing* gera mais valor quando capta dados e interesses dos *prospects* sem

“empurrar” soluções que não precisam, exatamente como a *Numatic* informa durante sua entrevista.

Para além disso, a personalização da mensagem está diretamente relacionada com a construção de um funil eficaz que integra o *marketing* e as vendas (D’Haen e Van Den Poel, 2013), como fazem as empresas entrevistadas. Lígia Alface relata que angariar *leads* é o principal foco da *Resultados Digitais* e que, por isso, eles são acompanhados durante todo o processo de venda enfatizando ser ainda mais importante acompanhá-lo de forma mais intensa depois da venda ter sido realizada. Esse acompanhamento no momento de pós-venda está presente no funil proposto por Järvinen e Taiminen (2016) quando existe um ciclo onde os clientes atuais podem entrar novamente pois, servem de *target* para a recompra, *upselling* e *cross-selling*.

A automação de *marketing* mostra-se presente como uma atividade chave na oferta de valor aos clientes assim como também na troca do mesmo valor com eles e os demais intervenientes do processo. A personalização na entrega do serviço foi enfatizada em vários casos pelos entrevistados como uma maneira necessária de dar foco ao cliente. Esse fato vai ao encontro o estudo da AdAge (2014) que mostra que sem a ajuda de um programa de automação, funções como personalizar a mensagem em escala seria humanamente impossível.

4.3.3. Os resultados da aplicação da automação de marketing

Da mesma forma, observa-se que há um claro benefício para as empresas na adoção da automação de *marketing* assim como, melhoria nos resultados como um todo para os clientes aos quais atendem. Infere-se uma quase igualdade nas respostas ao comprarmos com a teoria que afirma que como consequência da adoção de um *software* de automação, as empresas aumentam sua taxa de conversão (*CTR*), *cross* e *up-selling*, e a taxa de retenção, assim como também sugere a *Salesforce* (2018). Da mesma forma, as últimas respostas deram confirmação à teoria de Heimbach, Kostyra, e Hinz (2015) que diz que a automação de *marketing* complementa áreas como *marketing* interativo ou direto através da adição de processos automatizados. Esse fator da automatização de

processos é um dos principais benefícios relatados no caso da *Impacting Group* em seu Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). **“a padronização permiti-nos depois, no fim, conseguir uma satisfação do cliente maior e uma melhoria contínua do processo porque nós conseguimos perceber quais são as coisas que estão bem e que estão mal, através do feedback que o próprio cliente nos presta em relação a interação que acabou de ter. Então aí é mais fácil de conseguirmos fazer uma melhoria contínua nesses processos”**, enfatiza Pedro Roque, seu cofundador.

Ainda segundo a *Impacting Group*, a automação de *marketing* é uma ferramenta eficaz para o sucesso da cocriação de valor, mas ressalta ainda que é preciso ter certos cuidados ao utilizá-la: **“Sem dúvida que uma ferramenta de *automation* e em particular o *Smarkio*, mas pode ser qualquer ferramenta de *automation*, são raros os casos onde aquilo não acrescenta. É preciso saber usá-la, é preciso saber especialmente no início definir o que é que se vai fazer, em que que se vai aplicar e que valor aquilo vai trazer. E nós nunca entregamos o produto, nunca entregamos a ferramenta só sem mais nada”**. E ao referir especificamente os resultados alcançados para a empresa e para os clientes e parceiros, o gestor acrescenta que: **“fazemos inquéritos de satisfação em relação aquilo que eram os objetivos no início e temos perfeita noção de que temos um grau satisfatório, bastante positivo no feedback em relação aos projetos que temos desenvolvido”**.

Isso ficou muito claro na resposta da responsável de contas de parceiros da *Resultados Digitais*, por exemplo, quando ela enumerou os diversos benefícios adquiridos pelo cliente quando compram a sua ferramenta de automação. De acordo com a empresa: **“ele (o cliente) começa a ter mais controle sobre o que ele está fazendo, consegue medir de forma mais eficiente os resultados do que ele está investindo, impactar o trabalho de marketing e o trabalho de vendas, aumentar a produtividade dele porque várias coisas que ele tem feito a mão ele faz de forma automatizada e ele consegue provar valor da área de marketing para a diretoria”**. Já do ponto de vista da empresa, ela afirma: **“o benefício para gente é tanto do tempo que ele fica sendo nosso**

cliente, que eu falei já, a questão do life time value, mas também o fato de eu consigo aumentar meu fee mensal com ele”.

A *Numatic* por sua vez, tem um claro benefício para os clientes quando utilizam a automação de *marketing*: **“o Marketing Automation é bom porquê? Porque nós servimos o conhecimento em fatias, agora uma fatia, depois outra, e como é fatias pequenas de consumo rápido, as pessoas vão aprendendo, mas se você disser a alguém vá ver, repare não é 10 páginas, é vá ver 4 páginas do meu site que explicam o essencial do volume do meu produto, as pessoas não veem”**. E acrescenta ainda que: **“Os resultados, são em dois níveis que é: primeiro a poupança de tempo e horas, como já falamos e depois, em um segundo nível, é à vontade e disponibilidade do próprio prospect. Se eu não estou a vontade, se não me forem dar pequenas informações e não me chatearem eu vou aprendendo, se já me obrigam a ter que falar com alguém para saber mais eu vou a minha vida e vou fazer outra coisa qualquer”**. Assim sendo, não foi identificada em nenhum dos casos alguma desvantagem presente quanto ao uso da automação por parte das empresas, seja para uso interno ou para vendê-la como ferramenta ao cliente.

Em suma, de acordo com a tabela 3 do anexo, a terceira categoria de análise corresponde diretamente a dois dos objetivos. O primeiro é o objetivo geral da tese. Este pretende identificar de que forma a cocriação de valor acontece no *B2B* pela automação de *marketing* e o terceiro objetivo de evidenciar o papel da automação de *marketing* no funcionamento eficaz do relacionamento *B2B*. Os dois são claramente identificados quando o cofundador da *Impacting Group* refere que, a sua ferramenta de automação tem sido mais solicitada no *B2B* e todos os seus serviços correlatos como o *e-mail marketing* também acontecem no *B2B*. Ou, ainda quando a *Numatic*, relata que atua essencialmente nesse mercado, afirmando: **“Desde que nós paramos o marketing automation as mensagens no Facebook quase que quintuplicaram”**. Ou seja, o trabalho manual de sua equipa de *marketing* é muito maior nesse caso pois, tem de responder manualmente as perguntas feitas no *Facebook*, enquanto com a automação, o trabalho era muito mais rápido.

Portanto, de uma forma geral, as respostas dadas pelos entrevistados, quando colocadas em confronto com a teoria abordada na revisão de literatura, são todas integralmente confirmadas. Ou seja, de todas aquelas empresas que utilizam ou oferecem o *inbound marketing* e consequente, automação de *marketing* acreditam ser benéfico este tipo de *software*, trazendo resultados claramente eficientes tanto para as organizações que representam e para os seus respectivos intervenientes como também para o cliente que utiliza os serviços por esse meio.

Outro fator importante de perceber no caso da empresa *BIZCARGO* é o fato de que apesar de não utilizarem a automação de *marketing* para agilizar processos do *marketing*, Rui Barros considera a plataforma da sua empresa como uma facilitadora que permite reduzir presença de “falsos” clientes e de tempo de negociação, fatores estes, cruciais dentro do ramo da logística.

Relativamente ao próximo capítulo, este tem como objetivos oferecer uma conclusão geral sobre a investigação, especialmente em relação à apresentação e discussão de resultados das entrevistas realizadas. Depois, identificar os contributos desse estudo bem como suas implicações sob três diferentes óticas. Por último, identificar e discutir as limitações teóricas e recomendações para futuras investigações. Dessa forma, a conclusão a seguir irá situar o leitor dentro dos principais conceitos discutidos e suas consequentes implicações e aspirações práticas.

5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Este capítulo apresenta-se como o último da presente dissertação de mestrado baseado na revisão de literatura e consequente, correlação com a apresentação e discussão de dados obtidos pelas respostas das quatro entrevistas semiestruturadas e exploratórias realizadas no âmbito deste estudo. A fim de responder ao objetivo deste capítulo, ele será subdividido em quatro partes: a primeira é dedicada às conclusões gerais deste estudo (5.1), a segunda, discute aqueles que foram os principais contributos desta dissertação, tanto para o universo acadêmico como para as empresas (5.2), a terceira, apresenta as implicações da investigação em duas vertentes: teórica e do ponto de vista da gestão (5.3) e, a última, refere-se às limitações do estudo. Por último, revelam-se as sugestões para uma investigação futura sobre este tema (5.4).

5.2. Conclusões gerais

A presente dissertação de mestrado realizou um estudo exploratório no intuito de investigar a cocriação de valor no *business-to-business (B2B)* através da automação de *marketing*. Como forma de enquadramento para este tema, definiu-se como objetivo principal perceber a real existência do fenómeno de cocriação de valor *B2B* pela automação de *marketing*, enquanto ferramenta de entrega de resultados, melhoria e facilitação dos processos no *marketing*, e consequentemente a integração dos departamentos de *marketing* e vendas. Logo, como forma de responder a esse objetivo geral, considerou-se como prioritário, identificar de que forma a cocriação de valor acontece num relacionamento *B2B*. E depois, num segundo momento, evidenciar o papel da automação de *marketing* no funcionamento eficaz do relacionamento entre empresas (*B2B*).

Com o propósito de atingir e responder a esses objetivos, foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas com os gestores de organizações que possuíam prioritariamente negócios com outras empresas e que, também, tivessem experiência na utilização de práticas de automação, *marketing* de conteúdo e *inbound marketing*. Dessas entrevistas pode-se inferir uma

correspondência direta com aquilo que a literatura já havia referido em investigações prévias, tal como a importância da oferta de conteúdo útil e relevante para a audiência por meio das diversas plataformas digitais disponíveis, nomeadamente o *site* das empresas, *blog*, redes sociais e *e-mail marketing*. Mas também foi possível perceber que a lógica dominante dos serviços (*SD-L*) comprovou-se como a mais adequada a cocriação de valor, pois, como referido na introdução, foi observado a participação e integração de recursos de todos os intervenientes: empresa, fornecedores, parceiros e clientes para que o serviço final seja entregue.

Relativamente à automação de *marketing*, o percurso desta investigação possibilitou salientar, na prática diária das organizações entrevistadas, uma clara melhoria na consciência de marca que o cliente tem a respeito daquelas empresas por meio da geração de *leads* constantes e como consequência a aquisição de novos e importantes clientes, característica fortemente relacionada com o mercado *B2B* como também mencionado na conclusão. Por isso, todo o construto teórico da dissertação pode ser comprovada na rotina das empresas que atuam em conjunto com outras empresas para cocriar valor.

Sendo assim, a automação de *marketing* mostrou-se como objeto central as empresas referidas tanto na relação com o cliente, quando o mesmo deixa o *e-mail* para então virar *lead* e poder percorrer todo o funil como quando a empresa se relaciona com outra, a parceira, para adicionar valor ao serviço oferecido. Ou seja, há um evidente envolvimento destes intervenientes que, assim como o proposto, foi alcançado. Da mesma forma, esse estudo possibilitou identificar que a cocriação de valor acontece no *B2B* como uma ajuda mútua entre as partes e, igualmente, evidenciou-se a automação de *marketing* como uma peça fundamental para o sucesso de toda e qualquer organização, independentemente de seu tamanho ou rama de atuação.

5.3. Contributos

Foram duas as principais contribuições deste estudo, tendo em conta a literatura existente sobre os temas relatados na revisão. Primeiramente, o fato de reunir o que já é conhecido a respeito dos temas explorados de forma até então separada, numa única investigação que garantiu a exploração a fundo das relações existentes. Ou seja, trouxe a cocriação de valor para uma nova lógica de discussão pois, apesar de já ter sido tratada tanto no mercado *B2C* como no *B2B*, nunca foi antes associada a uma prática tão atual como a automação de *marketing*. Para além disso, ao serem discutidos o *inbound marketing* e o *marketing* de conteúdo dentro do âmbito da automação e suas práticas, foi possível enriquecer ainda mais o estudo da cocriação de valor em ambientes empresariais.

Em segundo lugar, esta dissertação enaltece um estudo muito mais aprofundado e focado no mercado *B2B*, onde, através de entrevistas em profundidade semiestruturadas, deu-se a conhecer a realidade atual das empresas e suas relações com outras empresas por meio desse fenómeno. O que, não só, permitiu a atualização do tema, mas também, ofereceu a prática executiva daquilo que a literatura antiga já considerava.

Na próxima subsecção, são apresentadas as implicações deste estudo tanto para a teoria, quanto para a gestão.

5.4. Implicações

Este estudo apresenta três níveis possíveis de contribuições: em primeiro lugar, para o meio acadêmico como um todo, pois, evidencia estudos e relatos nunca investigados a fundo, principalmente no que se refere ao uso da automação de *marketing* como um recurso de cocriação de valor. Depois, para todos os profissionais de *marketing* e de vendas, nomeadamente aqueles envolvidos no *marketing* digital e atividades relacionadas; e, em terceiro e último nível há contributos para toda e qualquer empresa que mantenha relacionamentos *business-to-business*, seja ela de que tamanho for e em que ramo de atividade atue.

5.4.1. Implicações teóricas

Em termos teóricos, não havia nada desenvolvido em torno da automação de *marketing* como uma mola propulsora de negócios e de geração e cocriação de valor como a mesma demonstrou-se ao longo deste trabalho, e mais ainda, nada desenvolvido a este nível de detalhamento no ambiente *B2B*, tendo sido encontradas as maiores evidências no *B2C*, por ser um mercado de consumo largamente utilizado por muitos anos.

5.4.2. Implicações para a gestão

Para os profissionais de *marketing* e de vendas, esta dissertação é útil pois mostra na prática que é possível fazer com que as empresas com as quais trabalham, cocriem valor por meio de uma ferramenta de automação de *marketing* como um benefício no sucesso do *marketing* internamente, como também, como uma prova de resultados positivos para os acionistas e clientes, que estão externos a organização.

Para as empresas *B2B*, as mais valias estão justamente no benefício que uma equipa de *marketing* alinhada e bem preparada para automação pode trazer para o negócio. E depois, para o contexto académico, porque demonstra que é possível realizar-se estudos nesta área e produzir ainda mais material relevante sobre o tema, uma vez que, como já evidenciado por esta dissertação, atualmente existem poucos ou, até mesmo, nenhum artigo científico, *paper* ou qualquer outro documento académico que investigue o tema.

5.5. Limitações e recomendações de investigação futura

Como qualquer estudo no ambiente académico, limitações são sempre encontradas durante o percurso e por isso precisam ser mencionadas neste momento final da dissertação. Neste caso, três tipos de restrições foram observados: o primeiro e principal entrave encontrado foi a pequena amostra feita na recolha de dados, ou seja, o facto de apenas terem sido realizadas quatro entrevistas. Este facto mostrou-se, na apresentação e discussão de dados, insuficientes para responder a um tema de tamanha complexidade. Por mais

profundidade e qualidade que houvesse nas respostas, faltou um outro ponto de vista que pudesse ser acrescentado.

A segunda limitação observada, foi a falta de outros métodos que pudessem complementar o estudo, como análise documental das empresas, *focus group* com os colaboradores das empresas ou clientes, entrevistas com clientes para se ter a perspectiva do outro lado, bem como, a observação participativa como forma de compreender melhor a rotina das organizações tendo por base o tema do trabalho. Todos esses métodos e técnicas também são parte integrante de um estudo qualitativo, porém, se triangulados corretamente, os dados advindos dessas sugestões, formariam uma investigação mais aprofundada acerca do tema proposto.

O terceiro e último obstáculo ao estudo foi tratar do assunto de forma generalizada. Em outros termos, esta investigação poderia ter dado enfoque a algum mercado específico, como por exemplo o mercado tecnológico, ou então, poderia ter dado ênfase a apenas uma área geográfica como Portugal ou Brasil. Um estudo direcionado teria permitido uma maior possibilidade de aprofundamento no tema. Permitindo também a observação de características únicas de cultura, no caso de um país ou de uma especificidade de mercado que poderiam trazer desdobramentos ainda maiores e mais amplos.

Nesse sentido, as recomendações para futuros estudos passam por alargar o campo de abrangência de investigação, ou seja, aumentar o número de entrevistas realizadas e, em complemento a essa sugestão, realizar um estudo de caso a fim de compreender mais aprofundadamente como se dão as relações de cocriação de valor no *B2B* por meio da automação de *marketing*. Além disso, poderia realizar-se um estudo que contemplasse o outro ângulo da questão que é o mercado *business-to-consumer*, ou seja, perceber até que ponto há influência do consumidor final no consumo de produtos e serviços por meio da automação de *marketing*, agregando adicionalmente o *outbound marketing*.

6. REFERÊNCIAS

- Alves, H., Fernandes, C., & Raposo, M. (2016). Value co-creation: Concept and contexts of application and study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1626–1633. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.029>
- Bagshaw, A. (2015). What is marketing automation? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17(2), 84–85. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2015.46>
- Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2008). The service-dominant logic and the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 11–14. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0075-8>
- Content Marketing Institute. (2019). What is Content Marketing? Obtido 3 de Janeiro de 2019, de <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>
- Cova, B., & Salle, R. (2008). Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 270–277. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.005>
- Cummings, D., & Books, L. W. (2010). *Think Outside the Inbox: The B2B Marketing Automation Guide Adam Blitzler*. Atlanta, Georgia: Leigh Walker Books.
- D’Haen, J., & Van Den Poel, D. (2013). Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 544–551. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.006>
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: Implications for

- value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5–22. <https://doi.org/10.1108/09564231111106893>
- Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound Marketing Attract, Engage, And Delight Customers Online*. (A. Campbell & G. Kawasaki, Eds.) (Segunda Ed). Nova Jersey: John Wiley & Sons.
- Handley, A., & Murton Beets, L. (2019). *B2B Content Marketing 2019 - Benchmarks, Budgets, and Trends—North America*. Obtido de w.marketingprofs.com/content/report/40299/2019-b2b-content-benchmarks-budgets-and-trends
- Heimbach, I., Kostyra, D. S., & Hinz, O. (2015). Marketing Automation. *Business and Information Systems Engineering*, 57(2), 129–133. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0370-8>
- Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: Marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269–293. <https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2014-0013>
- HubSpot. (2019). What is Inbound Marketing? Obtido 15 de Janeiro de 2019, de <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>
- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164–175. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.002>
- Kantrowitz, A. (2014). Only 16% of B2B Companies Use Marketing Automation: Study. Obtido 22 de Janeiro de 2019, de <https://adage.com/article/btob/16-b2b-companies-marketing-automation-study/293410/>
- Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 Do Tradicional ao Digital* (Primeira). Rio de Janeiro.
- Lewis, P., Saunders, M., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson Education Limited (Fifth). Edinburgh: Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.1080/09523367.2012.743996>
- Lingqvist, O., Lun Plotkin, C., & Stanley, J. (2015). Do you really understand how

your business customers buy? *McKinsey Quarterly*, 1–11. Obtido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy>

Michiels, I. (2008). *Lead Nurturing - The Secret to Successful Lead Generation*. Aberdeen Group.

Patel, N., & Puri, R. (2016). What Is Marketing Automation? – The Definitive Guide to Marketing Automation. Obtido 22 de Janeiro de 2019, de <https://www.quicksprout.com/the-definitive-guide-to-marketing-automation-chapter-1/>

Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.013>

Pulizzi, J. (2016). The Biggest Content Marketing Trends in 2017. Obtido 26 de Janeiro de 2019, de <https://contentmarketinginstitute.com/2016/08/content-marketing-trends/>

Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84(November 2017), 196–205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>

Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management*, 24(5–6), 517–540. <https://doi.org/10.1362/026725708X325977>

Salesforce. (2018). What is Marketing Automation? | A Definition by Salesforce - Salesforce.com. Obtido 22 de Janeiro de 2019, de <https://www.salesforce.com/products/marketing-cloud/what-is-marketing-automation/>

Torres, C. (2009). *A Bíblia do Marketing Digital: Tudo o que você queria saber sobre Marketing Digital e Publicidade na Internet e não tinha a quem perguntar*. (R. Prates, Ed.) (Primeira). São Paulo: Novatec.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2009). Service-dominant logic — a guiding framework

- for inbound marketing. *Marketing Review St. Gallen*, 26(6), 6–10. <https://doi.org/10.1007/s11621-009-0094-6>
- Vargo, R., & Lusch, S. (2009). *Service-Dominant Logic Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Wong, A., & Yazdanifard, R. (2015). The Review of Content Marketing as a New Trend in Marketing Practices, 2(9), 1055–1065.
- Wuebben, J. (2017). *Future Marketing Winning In The Prosumer Age* (1st ed., p. 304). Content Launch Press.

ANEXOS

TABELA 4 – COMPARATIVO DE RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS

Pergunta	Rui Barros - BIZCARGO	Pedro Roque – Impacting group	Lígia Alface – Resultados digitais	Nuno Barata – Numatic
1	“A maior parte dos nossos recursos vai para o mercado B2B, que é, portanto, o nosso foco”.	“Há lá algum equilíbrio. O nosso histórico, foi muito ligado ao b2c. Mais recentemente, em algumas automações, há solicitações no b2b.”	“Eu não te diria que a gente separa tanto o nosso foco para b2b ou b2c, mas sim para venda complexa (É um combinado dos dois)”.	“A Numatic é essencialmente uma empresa B2B”.
2	“O valor é entregue pelo cliente, acrescentado pelo BIZCARGO, que por ser um Marketplace, vende serviços de outros através de sua plataforma online”.	“Sim, sim, claramente, sim.” Por meio do software de automação, tanto para marketing como para processos internos. Há sempre o valor acrescentado da tecnologia oferecida no b2b e b2c.	“Sim, é uma cocriação. Eu vou dar todo um suporte, toda a orientação que o meu cliente precisar pra usar a ferramenta só que eu preciso do meu cliente trabalhando comigo”.	Sim, existe. “Pra nós o mais importante é que o lojista entenda que nós temos aqui para o suportar e suportamos”
3	“Há uma conversa com clientes e fornecedores de serviço”.	Clientes e a Impacting Group	“Sim, sim. Dependendo do que o cliente precisa, a gente tem até um programa de biz dev e um programa de parceria”.	“Nós falamos com os dois (empresas e clientes), ou seja, o marketing é feito em dois níveis: é feito um marketing específico para o parceiro e é feito um marketing específico para quem vai usar o produto. Temos dois tipos de marketing”.
4				

5	“Capacidade de maior transferência em transportes; mecanismos de contratação; suporte a informação; um conjunto de facilidades para reduzir tempo na procura e redução da incerteza no geral”.	Processos mais eficientes, padronizados e de baixo custo no atendimento ao cliente.	“O principal valor é essa questão de levar inteligência para dentro da casa dele, é educação sobre o tema em questão”.	“Durabilidade do produto e fiabilidade”.
6	“Não, não conheço o termo”.	Sim, pois o inbound é uma ferramenta de trabalho.	Sim, o inbound é um pressuposto da ferramenta que oferecemos ao cliente”.	Sim, é um mecanismo interno no relacionamento com o visitante do site e futuro cliente.
6.1		“Eu acho que hoje em dia são estratégias que já tem provas dadas, que já dá para ler alguma literatura, ler alguns cases e ter exemplos de coisas descentes feitas em estratégias inbound. Já não temos tanto a evangelizar, já passamos um bocadinho essa fase”	“Não, não. A gente educa desde o começo assim, desde quando ele não é cliente a gente já começa a educar sobre Inbound”.	“Nós, vamos lá ver, temos de tudo. Porque o inbound marketing e o outbound marketing não lidam com certezas gerais, isso não existe”. Para uns funciona, para outros não, pois depende da interação com o site e valor percebido nas ações de inbound.
6.2	“Não, não tenho ideia.”			
7	“Sim, há cocriação de valor, mas não por meio do Inbound, mas pela plataforma.”	“Sim, sim, eu diria que sim.”	“O maior valor que a gente vê o cliente gerando é ele ter resultado e permanecer né, e ficar... e ser um cliente satisfeito que indica, que se mantém aí usando a nossa	Hoje não porque o site precisou ser reformulado para melhor suportar o inbound, mas já foi e já criou valor por meio dele sim.

			ferramenta”.	
8	Não aplicável nesse caso, pois já foi respondido na primeira pergunta.	“Eu acho que no mercado Português hoje, não devem existir assim muitas empresas que tenham por um lado, dentro de casa, tanta tecnologia, know how, transversal de várias áreas de marketing digital como nós.”	“É aquilo que eu falei já que é a questão do suporte a nível da estratégia. Nenhuma outra ferramenta faz isso. E aí acontece desse ponto principal que a gente consegue penetrar em mercados emergentes com uma facilidade muito maior do que um hubspot da vida”.	“A minha grande diferenciação é dar ao lojista tudo que as outras marcas não dão. Promovo as lojas via Facebook e ofereço-lhe outros serviços de marketing e publicidade”.
9	“Divulgação do BIZCARGO pela promoção dos serviços dos operadores.”	“Esse tipo de projetos, normalmente enquadra-se nas nossas empresas na impacting digital, que é uma empresa de consultadoria. A metodologia que temos definida se inicia com um workshop que envolva as pessoas que realmente vão conseguir acrescentar e colocar todas as necessidades do cliente. E depois dali sai quase um caderno de encargos ou uma especificação do que que será o potencial projeto e o que é que se pode fazer e o valor que se vai acrescentar. E daí depois fazemos uma entrega com metodologias mais ou menos standard do mercado. E por fim, é	“A gente tem um documento, até se quiser depois olhar no blog, que se chama máquina de crescimento. O primeiro passo, por exemplo, é ele começar a gerar lead de uma forma que antes ele não gerava. O segundo passo é ele começar a se relacionar com esses leads de uma forma mais automatizada e inteligente e o terceiro passo é ele começar a usar esse relacionamento e essa geração de lead pra uma inteligência comercial e o quarto passo é ele começar a vender mesmo”.	

		mais execução e a relação com o cliente.”		
10	“Há, de certa forma, um funil feito pelos próprios clientes ao utilizarem a plataforma.”	“Sim, sim. Sem dúvida que uma ferramenta de automation e em particular o Smarkio, mas pode ser qualquer ferramenta de automation, são raros os casos onde aquilo não acrescenta. É preciso saber usá-la, é preciso saber especialmente no início definir o que é que se vai fazer, em que que se vai aplicar e que valor aquilo vai trazer”.	Sim, a empresa vende uma ferramenta de automação de marketing.	Hoje provisoriamente não, mas a automação de marketing sempre foi uma ferramenta utilizada na Numatic.
10.1	“Há uma ajuda ao fornecedor de serviço com sua experiência dentro da plataforma.”	“Tem e até fazemos inquéritos de satisfação em relação aquilo que eram os objetivos no início e temos perfeita noção de que temos um grau satisfatório, bastante positivo no feedback em relação aos projetos que temos desenvolvido”.	“Ele tem tudo isso ó, ele começa a ter mais controle sobre o que ele tá fazendo, consegue medir de forma mais eficiente os resultados do que ele tá investindo, ele consegue impactar o trabalho de marketing e o trabalho de vendas, ele consegue aumentar a produtividade dele e consegue provar valor da área de marketing pra diretoria”.	O Marketing Automation é bom para o cliente porque nós servimos o conhecimento em fatias, agora uma fatia, depois outra, e como é fatias pequenas de consumo rápido, as pessoas vão aprendendo. Mas a grande vantagem é acima de tudo pra Numatic porque economiza tempo de explicação que hoje, sem o automation, temos de fazer manualmente ao cliente via Facebook. Outro grande benefício é a

				disponibilidade do prospect.
10.2				
11	“Não, acredito que já foi tudo dito.”	“Acho que não há aqui nada que eu acrescentasse assim que seja algo muito relevante em relação aquilo que estivemos a discutir”.	Não, já foi tudo dito.	“Eu acho que se a sua, se a sua, tese é sobre automation acho que discutimos muito sobre os problemas principais, falamos muito sobre Inbound. nós fazemos muito automation de outbound também, agora, é um processo diferente”.

